

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA, DISFARVE,
COMO PARTE DE LA COMPAÑÍA
“FARMACIAS VENUS”
PUYO-PASTAZA-ECUADOR

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

OLGA DANIELA RAMÍREZ JIMÉNEZ

DIRECTOR: MAGISTER FRANKLIN MALDONADO

QUITO, OCTUBRE DEL 2011

Director: Magister Franklin Maldonado

Informantes:

Ing. Fernando Rosas

Ing. Carmen Daza

AGRADECIMIENTO

“La gratitud en silencio no sirve a nadie.”

G.B. Stern

Agradezco de todo corazón a mi familia por ser parte de mi vida y por ser el apoyo más grande de mi corazón, especialmente, mis padres: Julio Ramírez y Yolanda Jiménez. Gracias a quienes me educaron en este tan prestigioso establecimiento y a quienes siempre confiaron en mí. A mis hermanos, Mauricio, María y Diana, gracias por su ejemplo y palabras de aliento.

A mi novio Juan Bucheli, quien, con su amor y cariño, ha inspirado mi esfuerzo y mi deseo con convicción de terminar la tesis y ser profesional.

A mis amigos, a mis buenos y verdaderos amigos que siempre me han apoyado y me han dado fuerzas para seguir adelante.

A mis profesores que han sido fundamentales en mi preparación como profesional, especialmente, al director de esta tesis, el magister Franklin Maldonado y mis dos directores: el ingeniero Fernando Rosas y la ingeniera Carmen Daza. Ellos han sido los gestores directos para que este trabajo se concluya. Muchas gracias por el apoyo, las motivaciones y los consejos que siempre estuvieron presentes en este tiempo de dirección de tesis.

Y por supuesto mi mayor agradecimiento a Dios, por su amor y su bondad. Si no fuera por él ni siquiera existiría.

Olga Daniela Ramírez Jiménez

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación es el resultado de todos los conocimientos adquiridos en este tiempo de preparación profesional. Además, aportará al negocio familiar. Por eso, de todo corazón, dedico este trabajo y este esfuerzo a:

PAPITO: Julio Ramírez, por ser tan bueno, generoso y un modelo de persona, quien me ha llenado e inspirado siempre. Lo admiro y lo admiraré siempre.

MAMITA: Yolanda Jiménez, por ser una mujer maravillosa y la fuerza que hace girar mi mundo. Ella ha tomado mi mano y sana mi corazón.

MIS HERMANOS: Mauricio, María y Diana, por ser lo más lindo y preciado que Dios me pudo haber regalado. Mis mejores amigos, mis aliados, mis socios.

Olga Daniela Ramírez Jiménez

RESUMEN EJECUTIVO vii

1. CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL SECTOR 3

1.2. Definición del negocio 3

1.2.1. Antecedentes. 3

1.2.2. Misión 7

1.2.3. Visión 8

1.2.4. Código de ética 8

1.2.5. Objetivos 9

1.2.6. Situación de la empresa 10

1.2.6.1. Políticas de la empresa 10

1.2.6.2. Políticas en el área Administrativa 11

1.2.6.3. Políticas en el área de marketing y ventas 11

1.2.6.4. Políticas en el área de Contabilidad y Finanzas 13

1.2.6.5. Políticas en el área de logística 14

1.2.7. Análisis situacional FODA 17

1.2.8. Cuadro de Políticas vs. Objetivos 19

1.3. Análisis del entorno 23

1.3.1. ENTORNO ECONÓMICO 23

1.3.2. ENTORNO POLÍTICO 26

1.3.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL 27

1.3.4. ENTORNO TECNOLÓGICO 28

1.4. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA 29

1.4.1. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA ECUATORIANA. 30

1.4.1.1. Clases de Establecimientos Farmacéuticos en el Ecuador. 35

1.5. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER 37

1.5.1. Poder de los proveedores 38

1.5.2. Productos Sustitutos 39

1.5.3. Poder de los compradores 40

1.5.3. Poder de los Competidores 41

2. CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO 43

2.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA 43

2.1.1 Segmentación 44

2.1.2 Perfil del cliente 44

2.1.2.1 Técnicas de investigación 44

2.1.2.2 Graficación y análisis de los resultados de La encuesta 45

2.1.3 Conclusiones 56

2.2. Análisis de la oferta 56

2.2.1 Conclusiones 58

2.3. Espacio geográfico de la comercialización 59

3. CAPITULO 3: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DE MARKETING 60

3.1 Análisis de la comercialización 60

3.2. El plan estratégico y de marketing 61

3.2.1 Objetivos de marketing 62

3.2.1.1	Objetivos de venta	62
3.2.1.2	Objetivos de mercado	62
3.2.1.3	Objetivos de la publicidad y promoción	63
3.2.1.4	Objetivos de clientes	63
3.2.1.5	Objetivos de rentabilidad	64
3.3.	Estrategias de <i>Marketing Mix</i>	64
3.3.1.	Estrategias de producto y/o servicio	64
3.2.2.	Plaza	67
3.2.3.	Precio	68
3.2.4.	Publicidad	69
3.2.4.1	La promoción	69
3.2.4.2.	Plan de Publicidad	70
3.3.	Creación de DISFARVE como UEN (Unidad estratégica de Negocios) como parte de la compañía Farmacias Venus.	73
3.4.	POSICIONAMIENTO	78
3.5.	DIFERENCIACIÓN	80
3.5.1.	Liderazgo total en costos	82
3.5.2.	Liderazgo enfocado en costos	83
3.5.3.	Liderazgo total en diferenciación	83
3.5.4.	Liderazgo enfocado en diferenciación.	84
3.5.4.1.	La entrega	85
3.5.4.2.	Servicio personalizado	85
3.5.4.3.	Servicio al cliente	89
4.	ANÁLISIS TÉCNICO Y ORGANIZACIONAL.	90
4.1	Introducción	90
4.2	ANTECEDENTES	91
4.3	FACTORES DETERMINANTES DEL PROYECTO	91
4.5	ASPECTOS AMBIENTALES	93
4.5.1.	Legislación Vigente	93
4.5.2	Posibles impactos ambientales	94
4.5.3	Medidas de mitigación	94
4.6.	Diseño de plan de abastecimiento y distribución	95
4.6.1	Espacio físico	95
4.6.2	Logística interna	96
4.6.3	Logística externa	98
4.6.3.1	Rutas de entrega	100
4.7	Competitividad en precios	101
4.8	Disponibilidad de recursos humanos	102
5	CAPITULO5: ANÁLISIS FINANCIERO	106
5.1	Presupuesto de inversión	107
5.2	Plan de inversión y endeudamiento	109
5.3	Estructura de costos	116
5.3.1	Presupuestos de venta	117
5.4	Proyecciones financieras	118

5.4.1 Partidas presupuestarias	118
5.4.2 Flujo de caja	120
5.4.4 Estados de pérdidas y ganancias	121
5.4.5 VAN	125
5.4.6 TIR	126
5.4.6.1 Período de recuperación	126
6 CAPÍTULO 6	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
6.1 Conclusiones	128
6.2 RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFIA	135
ANEXOS	137
ANEXO 1: DETALLES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS.	137
ANEXO 2: LA ENCUESTA	141
ANEXO 3: TABULACIÓN	143
ANEXO 4. Partidas Presupuestarias Y Plantilla de Control de las mismas	149

RESUMEN EJECUTIVO

La ciudad de Puyo ha tenido un notable crecimiento, tanto en el tamaño de su población como en el aspecto comercial. En estos últimos cinco años ha aumentado el número de negocios en los diferentes sectores de la economía. Además, existe una gran demanda de productos farmacéuticos: OTC y fármacos. Por lo que, para una ciudad tan pequeña existen veinte y ocho farmacias que sirven a la población.

Debido al crecimiento económico, las actividades agrícolas, pecuarias y artesanales han desaparecido casi por completo. Este hecho ha provocado el apareamiento de actividades urbanas, comerciales, urbanas, deportivas, entre otras.

El número de clientes futuros es representativo y las necesidades insatisfechas de los mismos, por no tener un proveedor local, ha inspirado este trabajo para determinar si realmente es conveniente la creación de una distribuidora farmacéutica local que sirva a la ciudad de Puyo. Por ello, se ha concluido que el terreno se presenta fértil para establecer este negocio y atender a este sector.

La creación y el funcionamiento de DISFARVE (Distribuidora Farmacéutica Venus) mejorará el nivel de servicio en los clientes finales, puesto que los retailers farmacéuticos podrán abastecerse más seguido y acorde a sus necesidades. DISFARVE,

tendrá la principal ventaja de ser líder en el tiempo de entrega, ya que será un distribuidor local.

Este proyecto se ubicará en la planta baja de la farmacia Cruz Azul Venus 1, en un espacio físico de 360 metros cuadrados, ubicado en la ciudad del Puyo en la Avenida Ceslao Marín s/n y Eugenio Espejo.

La inversión inicial del proyecto será de 294.899,12 USD de los cuales 100.000 USD serán financiados con un préstamo y el resto lo aportarán los socios de la compañía.

En el estudio financiero se consideró que el proyecto generará flujos de efectivo positivos, lo cual permite cubrir todos los gastos de la empresa, en cuanto a la relación entre el beneficio y el costo.

De acuerdo al análisis financiero, el proyecto es viable, puesto que los indicadores financieros VAN y TIR son positivos. Es tan rentable la idea de negocio que la inversión se recuperará en 18 meses y 12 días.

INTRODUCCIÓN

DISFARVE (Distribuidora Farmacéutica Venus), como idea de negocio, nace de la necesidad de abastecerse con más frecuencia y con tiempos de entrega más cortos de la compañía de Farmacias Venus de la ciudad de Puyo.

Estos tres retailers farmacéuticos: Farmacia Venus 1, Farmacia Venus 2 y Farmacia Venus 3 son los clientes futuros y claves en base a quiénes, principalmente, se pudo llevar a cabo la investigación.

La mejor manera de crear esta distribuidora farmacéutica es por medio de una UEN (Unidad Estratégica de Negocio) de la compañía Farmacias Venus con el objetivo de utilizar los recursos ya existentes, el know how, la experiencia y los contactos en el medio.

Este negocio administrará alrededor de 8000 diferentes ítems clasificados en dos clases: fármacos y productos OTC (de cuidado persona).

La industria farmacéutica en la ciudad de Puyo es muy atractiva. La investigación mostró que de llevarse a cabo la creación de DISFARVE, la proyección de ventas mensual sería de 490.025 USD en fármacos y 520.026 USD en productos OTC.

Hoy en día, las farmacias en Puyo tienen problemas de reposición de inventarios, puesto que la distribuidora que frecuentemente puede abastecerlas, sólo lo hace una vez cada quince días. Además, ciertas distribuidoras como Quifatex, con sus líneas exclusivas, sólo distribuye una vez cada mes, así, bajan los niveles de servicio a sus clientes.

En las encuestas realizadas, el 35% de los futuros clientes desean que se les abastezca a diario y el 50% desea hacer pedidos semanales.

Al atender las necesidades no satisfechas de los clientes y por medio de las estrategias del *marketing mix*, con seguridad se ganará la mayor cuota de mercado. La clave será lograr diferenciarse de los otros proveedores en el servicio que se preste.

1. CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1 Introducción

En este capítulo se describe el negocio y se analiza la influencia de los entornos económicos, políticos, socio-culturales y tecnológicos. Además, se presentará por medio de un FODA la situación de la idea de negocio y se plantearán estrategias en base a la información generada. Además, se dará a conocer información relevante de la Industria Farmacéutica a nivel nacional y mundial. También, se define el negocio y se realiza un análisis según las 5 Fuerzas de Porter.

1.2. Definición del negocio

1.2.1. Antecedentes.

Las Farmacias Venus son retailers de la industria farmacéutica, con más de 24 años en el mercado. Son Agentes de Retención localizados en la ciudad de Puyo, provincia de Pastaza, en la Región Amazónica del Ecuador. Son una compañía de responsabilidad limitada, legalmente obligada a llevar contabilidad.

Su actividad comercial se encuentra estrechamente ligada a DIFARE S.A. (Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana), pero con la libertad de administrar cada negocio como desee. Su relación con DIFARE es muy estrecha, puesto que ésta le proporciona el ochenta por ciento (80%) de los productos y a la vez garantiza el origen de los medicamentos de esta pequeña cadena de farmacias.

DIFARE (Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana) provee la tecnología necesaria y capacitación sobre las nuevas disposiciones y leyes en el área farmacéutica. Además, a través de su Fundación Cruz empresarios educa a los propietarios de las farmacias gratuitamente, direccionándolos para tener mejor resultados.

Por otro lado, DIFARE, también es dueño de la franquicia de FARMACIAS CRUZ AZUL, la cual tiene el mayor número de puntos franquiciados en el área farmacéutica a nivel nacional. Son más de 500 y siguen creciendo. Nació el 1 de Noviembre del 2000, con la ayuda de los socios fundadores. Cruz Azul es la segunda marca en el Top of Mind de los consumidores y la primera en mayor cobertura.¹

Los propietarios de las Farmacias Venus, clientes especiales de DIFARE S.A. gozan de beneficios especiales en sus compras. Así, Carlos Cueva González (dueño de DIFARE), mantiene una estrecha relación con sus clientes socios fundadores, tiene negociaciones constantes, comparte sus

¹ <http://www.hsmglobal.com/adjuntos/18/documentos/000/077/0000077921.pdf>

planes y estrategias de crecimiento y además invierte en el desarrollo del potencial que hay en ellos.

Actualmente, las Farmacias Venus tienen tres puntos de venta en la ciudad de Puyo.

En el año 2011, la ciudad de Puyo contaría con 40.211 habitantes, según proyecciones de la Municipalidad de Pastaza (Estrategia territorial 2009), registrándose un crecimiento acelerado con relación al Censo del año 2001, que registraba 25.965 habitantes², se encuentran 4 casas de Salud Pública, 6 subcentros de salud y 4 clínicas privadas. Además, cuenta con una totalidad de 28 farmacias³; de las cuales tres (el 10% aproximadamente) son las Farmacias de Venus, con una trayectoria de más de 24 años en el mercado.

De acuerdo a estas proyecciones, el índice de crecimiento anual de Puyo es del 3.5%, convirtiéndose en la tercera ciudad de mayor densidad poblacional de Ecuador, después de Galápagos y Santo Domingo⁴.

Hoy en día las farmacias en cuestión tienen problemas de reposición de inventarios, puesto que la distribuidora que más frecuente puede abastecerlas (DIFARE S.A.), sólo lo hace una vez cada quince días. También, ciertas distribuidoras como Quifatex, con sus líneas exclusivas,

² http://www.puyo.gov.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=72&Itemid=106

³ <http://www.pastaza.com/salud/>

⁴ http://www.puyo.gov.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=72&Itemid=106

sólo distribuyen una vez cada mes, así, bajan los niveles de servicio a sus clientes.

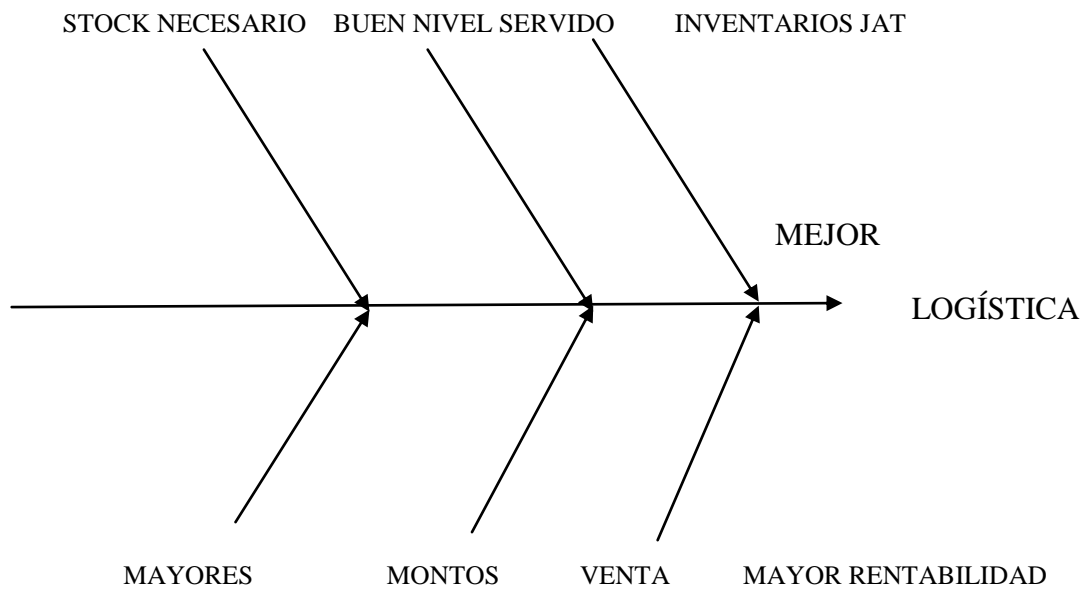
Se trabaja con un software denominado “Neptuno” que pertenece a DIRES, una empresa del GRUPO DIFARE (Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana), con la finalidad de obtener información histórica de ventas y registros de los Stock Keeping Unit “SKU”; (Sistema de Numeración que hace a un producto o artículo discernible de todos los otros)⁵, para el establecimiento de inventarios mínimos y máximos en cada ítem del inventario. Sin embargo, de lo anterior no se ha logrado hacer pedidos exactos, se pierde prestigio y la satisfacción del cliente; puesto que al vender “NO HAY PRODUCTOS”. Para la situación actual, se trata de compartir la mercadería entre las tres farmacias, pero siempre una de éstas termina sin el stock suficiente.

Además, en el momento en que cada una de las farmacias mencionadas realizan sus pedidos, pierden el poder de negociación con los proveedores; como consecuencia, los beneficios que se pudieran haber conseguido se pierden de igual manera. Entre los beneficios encontramos:

- Mejores niveles de rentabilidad y utilidad
- Descuentos
- Mejores precios
- Regalos por montos de compra

⁵ http://www.eco-finanzas.com/diccionario/S/STOCK_KEEPING_UNIT.htm

ESPINA DE BENEFICIOS.



FIDELIDAD CLIENTE

Fuente: La Investigación.

Elaboración: Daniela Ramirez .

1.2.2. Misión

La misión de DISFARVE será maximizar la rentabilidad de sus clientes por medio de un abastecimiento satisfactorio. Sus clientes serán los retailers farmacéuticos de la ciudad de Puyo que necesiten abastecerse a tiempo. Por otro lado, los proveedores serán los laboratorios farmacéuticos nacionales y extranjeros y la responsabilidad social se realizará a través de brigadas médicas auspiciadas por los laboratorios donde se regalen muestras médicas.

1.2.3. Visión

La visión del negocio empieza al establecer un centro de distribución localizado en la ciudad de Puyo, a fin de abastecer a los retailers farmacéuticos de la ciudad.

Con el pasar del tiempo, la idea es expandirse y que la distribución sea para toda la zona central de la Amazonía. Para esto, se dispondrá de transporte propio y mayor surtido posible. Luego de diez años en el mercado, la idea es ser un distribuidor farmacéutico que dirija sus servicios y productos a toda la zona de la región Amazónica.

La visión en general será: mantenerse en el mercado a través del tiempo y alcanzar éxito en conjunto con sus clientes internos y externos.

1.2.4. Código de ética

DISFARVE tendrá las siguientes normas de ética:

- * Aceptar completamente la responsabilidad por su trabajo.
- * Satisfacer las necesidades de los clientes empresarios, coincidiendo con los usuarios y público en general.
- * Dar el visto bueno del servicio sólo si cumple las especificaciones, ha pasado las pruebas pertinentes y no disminuye la calidad en ningún momento. De este modo, se logra aumentar la confianza.

- * Mostrar a las personas o autoridades correspondientes cualquier peligro real o potencial para el usuario, la sociedad o el medio ambiente en el caso de ser necesario.
- * Cooperar en las materias relacionadas con las preocupaciones graves causadas por malestares de los clientes a quienes se sirve.
- * Ser justo y veraz en todas las afirmaciones, especialmente en las que sean públicas.
- * Promover máxima calidad, costo aceptable, y un plazo razonable, a fin de garantizar que quedan claros los compromisos significativos al respecto, que los aceptan el empresario y el cliente, y que están disponibles para consideración por el usuario y el público en general.
- * Garantizar objetivos adecuados y alcanzables para cualquier proyecto en el que trabajen o lo vayan a hacer.

1.2.5. Objetivos

Objetivo General:

Investigar el mercado para determinar la oportunidad de apertura de la distribuidora DISFARVE, como UEN de la compañía Farmacias Venus.

Objetivos Específicos:

01

- Estudiar el nivel de satisfacción de los clientes actuales.
- Identificar y cuantificar el mercado potencial dentro del sector comercial farmacéutico a estudiarse.

02

- Determinar la demanda potencial y el mercado a desarrollarse.

03

- Identificar las necesidades de los clientes.

04

- Determinar el posicionamiento.

Como consecuencia de los objetivos planteados anteriormente y con la finalidad de recopilar información relevante se ha decidido realizar un análisis situacional de la empresa.

1.2.6. Situación de la empresa

Los tres retailers farmacéuticos están asociados como una compañía de acciones limitada denominada “ Farmacias Venus”. (Ver Anexo 2)

Para el conocimiento de su realidad se presenta un análisis situacional FODA a Febrero del 2011. (Ver Anexo 3)

1.2.6.1. Políticas de la empresa

Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación.

1.2.6.2. Políticas en el área Administrativa

1. POA1.- el horario del personal de ventas comenzará a las 9h30, y los clientes serán recibidos a partir de las 10h00 a.m. Así, se dispondrá de un período previo para preparar el material y tener todo listo para la recepción de los clientes.

2. POA2.- habrá tres períodos de colación: la sección A a las 12h00, la sección B, a las 12h50 y la sección C, a las 13h30. Este horario debe ser conocido por la cafetería, con el fin de tener la colación preparada.

3. POA3.- los asesores comerciales entregarán antes de las 6:00pm las órdenes de pedidos. El jefe de bodega las despachará todas juntas entre las 8:00am y las 9h00am.

4. POA4.- los asesores, además, visitarán frecuentemente a los clientes para asesorarlos en cada punto de venta.

5. POA5.- el personal que se contrate pasará por un proceso de selección a fin de comprobar que éstos tengan los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeñarán.

6. POA6.- se exige puntualidad en la hora de llegada. Los atrasos deberán ser justificados en la oficina de Personal.

1.2.6.3. Políticas en el área de marketing y ventas

El aspecto más importante de la planificación de una empresa es el que tiene que ver con aquellos bienes o servicios que la empresa

comercializa. Su éxito y la formulación en las políticas que se deberán seguir en relación con los productos o servicios a expendirse determinarán, más que ningún otro factor, la supervivencia de la empresa, pues el producto es el aspecto que señala (directa o indirectamente) la capacidad de la organización para llevar a cabo, nuevamente, el proceso de comercialización.

Las políticas en esta área son:

- POMV1.- satisfacer al cliente a través de productos, servicios y experiencias.
- POMV2.- satisfacer las percepciones del cliente en cuanto a la buena calidad de los productos.
- POMV3.- tratar de ser útil, fiable y de fácil mantenimiento.
- POMV4.- proporcionar valor mediante servicios extras que se considerarán como PLUS.

En las ventas, las políticas de descuentos son las siguientes:

- POMV5.- tener *descuentos por cantidad* para motivar a los clientes a comprar grandes cantidades y a rechazar a los vendedores de la competencia. Los descuentos pueden ser en efectivo o en unidades de compra.

En este caso se manejará los descuentos que se entregarán como producto adicional para incentivar la compra de más unidades. Es así que, por cada 100 unidades de un producto se obsequiará 10 unidades. Esto aparenta ser el 10% adicional en descuento en compras, sin embargo, en realidad es menor según el siguiente cálculo: las 10 unidades extra no nos cuestan el 100%, sino el 65%

del precio de venta a farmacia. Por esta razón, no es el 10% de descuento adicional que se está otorgando, al contrario es el 6.5 % aproximadamente.

- POMV6.- los clientes podrán acceder a *descuentos comerciales*: denominados también descuentos funcionales. Este tipo de descuento es una reducción en el precio de lista ofrecidos al comprador como forma de pago de las funciones de mercadotecnia que supuestamente lleva a cabo.

Los descuentos comerciales se otorgarán de acuerdo al monto. De este modo, tenemos que en compras entre 10.000 USD y 20.000 USD habrá un 5% de descuento. Entre 20.000 USD y 30.000 USD habrá el 8% de descuento. En montos mayores a 30.000 USD se realizará el 10% de descuento; siempre y cuando las compras sean de contado.

1.2.6.4 Políticas en el área de Contabilidad y Finanzas

Estas políticas apoyarán a la obtención del capital y mejorarán el uso de los recursos disponibles en la empresa.

- POCF1.- están vigentes las NIIFS (Normas Internacionales de Información Financiera).

- POCF2.- los períodos de crédito para cuentas por cobrar serán únicamente de 30 días máximo.

- POCF3.- sólo el Gerente Financiero tiene la facultad de autorizar en conjunto con el Gerente General desembolsos extrapresupuestarios.

- POCF4.- el gerente de cada departamento es responsable de velar que los gastos que se realicen como departamento no sean mayores a los presupuestados en cada partida, y deberá presentar un informe de sus gastos al final del período.

1.2.6.5. Políticas en el área de logística

POLG1

Rápido / Lento :La compañía tiene una estrategia de logística que diferencia el manejo de productos de alta rotación de los productos de rotación lenta y media acorde a políticas y estrategias de venta. Todo esto, dentro del Centro de distribución y red de distribución.

POLG2

DSD (Despacho Directo) / Non-stock (No almacenables):

DISFARVE tiene una comprensión clara de todos los componentes del costo y de las oportunidades de utilidad perdidas por productos que se denominan "Direct Store Delivery" (despacho directo a tiendas) o los artículos "non-stock" (no almacenables).

Los estudios de mercado realizados permiten determinar cuáles son los ítems a inventariarse y comercializarse

POLG4

Logística de entrada: Oportunidad de reducir los costos netos de mercancía con mejoras en la estrategia de logística de entrada, incluyendo consolidación de carga, reducción de manipulación, retornos, etc.

POLG5

Logística de salida: Se optimizará el uso de los recursos disponibles en el transporte de salida con mejoras en el enrutamiento de la flota privada, en las tarifas comerciales del transportista, en las oportunidades de consolidación de carga, etc.

POLG6

Reducción de Inventario: Se manejará en la compañía un suministro y niveles de inventario adecuados que permitan alcanzar los niveles de servicio que el cliente ha esperado. Así, se reducirá al mínimo los inventarios y se minimizará los gastos de almacenamiento y manejo de productos. Las políticas, las estrategias y los objetivos de la compañía deben ser congruentes entre ellos.

Rápido / Lento

El entorno influye de manera notoria en el diseño de los canales de distribución, puesto que éstos forman parte de un entorno que

proporciona inputs e impone restricciones a sus operaciones. Existe un ambiente competitivo en el cual coexisten diferentes modalidades de canales de distribución. Este ambiente es un sistema del entorno nacional que, a su vez, es una parte del entorno internacional. En ambos, los aspectos políticos, legales, culturales, sociales, económicos y tecnológicos tienen influencia importante sobre cada miembro individual del canal de distribución, el cual es considerado como un todo.

1.2.7. Análisis situacional FODA

ANÁLISIS SITUACIONAL FODA

<p>INTERNALIDADES</p> <p>EXTERNALIDADES</p>	<p>FORTALEZAS (F+)</p> <p>F1. Las farmacias son de las más grandes y antiguas que hay en Puyo.</p> <p>F2. Poseen un inventario de más de 6000 ítems (variedad).</p> <p>F3. Tienen una cartera de clientes que se han fidelizado con el pasar de los años.</p> <p>F4. Existe seriedad y conocimiento del negocio.</p> <p>F5. Hay clientes concurrentes.</p> <p>F6. Se posee experiencia en el giro del negocio.</p> <p>F7. Contamos con capacidad instalada, es decir, espacio físico, estanterías, servicios básicos.</p>	<p>DEBILIDADES (D-)</p> <p>D1. Falta de dinero para invertir en mayor stock y mejorar los resultados en el nivel de servicio.</p> <p>D2. Poca efectividad en la administración de inventarios y la información que ésta genera.</p> <p>D3. Dificultades para acceder a la innovación y renovación de sistemas informáticos y a la automatización.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O+)</p> <p>O1. Incremento acelerado de la población, las industrias, el comercio, el turismo, los ingresos per cápita y el desarrollo comercial en la ciudad y provincia.</p> <p>O2. Necesidades insatisfechas detectadas en los clientes y la comodidad de adquirir en un solo lugar todos los productos.</p> <p>O3. Al ser los primeros en crear la distribuidora farmacéutica DISFARVE, se alcanzará a fortalecer el posicionamiento en la mente del</p>	<p>ESTRATEGIAS EFO</p> <p>EFO1. Crear la distribuidora farmacéutica DISFARVE a cargo del Gerente Propietario con la partida presupuestaria del 2011. (O1,O2, F6, F7.)</p> <p>EFO2. Ubicar a DISFARVE en la ciudad de Puyo, con la responsabilidad de ser administrada por el grupo de Farmacias Venus. (O4, O1, F3.)</p> <p>EFO3. Enfocar los pedidos principalmente a las necesidades de los retailers propios del canal, puesto que éstos serán los principales clientes. (F1, F3, F5, O1, O2.)</p> <p>EFO4. Poseer la mayor variedad posible según las necesidades del cliente y el conocimiento de la</p>	<p>ESTRATEGIAS -EDO</p> <p>EDO1. Abastecer a los clientes de manera semanal, según las necesidades de los mismos. (D1, O1,O2.)</p> <p>EDO2. Usar un software generalizado que permita calcular mínimos y máximos en stock a fin de poder informar al cliente de los posibles pedidos que podría ir de acuerdo a sus necesidades. (D3, O2, O3.)</p>

<p>consumidor.</p> <p>O4. La ciudad de Puyo es un punto medio que comunica con poblaciones cercanas como: Fátima, Río Verde, Río Negro, Tena, Macas, Shell, Mera, Palora, entre otros.</p>	<p>industria. Esta actividad estará a cargo del Jefe de Compras y Logística. (F2, F4, O2.)</p>	
<p>AMENAZAS (A-)</p> <p>A1. El Gobierno está obsequiando medicina genérica y de marca.</p> <p>A2. Disminución en la necesidad de adquirir medicinas, en especial las recetas médicas por el subsidio del Gobierno.</p> <p>A3. La crisis económica mundial que restringe nuestra capacidad adquisitiva.</p> <p>A4. La presencia de nuevas franquicias farmacéuticas internacionales que prometen mejores beneficios para el consumidor.</p>	<p>ESTRATEGIAS EFA</p> <p>EFA1. Dar mayor importancia a la venta por impulso de productos OTC, de consumo personal y bazar. (A1, F3, F5.)</p> <p>EFA2. Ofrecer productos novedosos fuera de foco y útiles a cargo de la fuerza de ventas. (A1, F3, F5, F6, F7.)</p> <p>EFA3. Aumentar el deseo de compra a través de atractivos visuales, promociones. (A3, F3, F4.)</p>	<p>ESTRATEGIAS EDA</p> <p>EDA1. Vender con intervalos de crédito de 30 a 60 días según el cliente. (D1, A1, A2.)</p> <p>EDA2. Ofertar precios competitivos y una amplia variedad. (A2, A3, D1.)</p> <p>EDA3. Fortalecer la marca de la distribuidora y sus propios retailers para ganar mayor cuota de mercado De esta responsabilidad estará a cargo el Gerente de Marketing. (D1, D2, A4.)</p>

Fuente: La investigación

Elaborado por: Daniela Ramirez .

1.2.8. Cuadro de Políticas vs. Objetivos

POLITICAS (P)	ESTRATEGIAS (E)	OBJETIVOS (O)
<ul style="list-style-type: none"> POMV1.- se satisfecerá al cliente a través de productos, servicios y experiencias. POMV4.- se proporcionará valor mediante servicios extras que se considerarán como PLUS. 	E (FO1). Crear la distribuidora farmacéutica DISFARVE a cargo del Gerente Propietario con la partida presupuestaria del 2011.	O0 Objetivo General: Investigar el mercado pa fin de determinar las oportunidades para la creación de la distribuidora DISFARVE, como UEN de la compañía Farmacias Venus. O1 <ul style="list-style-type: none"> Identificar y cuantificar el mercado potencial dentro del sector comercial farmacéutico a estudiarse. O2 <ul style="list-style-type: none"> Determinar la demanda potencial y el mercado a desarrollarse. O4 <ul style="list-style-type: none"> Determinar el posicionamiento.
<ul style="list-style-type: none"> POMV3.- se tratará de ser útil, fiable y de fácil mantenimiento. 	E (FO2). Ubicar a DISFARVE en la ciudad de Puyo, con la responsabilidad de ser administrada por el grupo de Farmacias Venus.	O1 <ul style="list-style-type: none"> Estudiar el nivel de satisfacción de los clientes actuales.
<ul style="list-style-type: none"> POLG4.- habrá la oportunidad de reducir los costos netos de mercancía con mejoras en la estrategia de logística de entrada, incluyendo consolidación de carga, reducción de manipulación, retornos, etc. POLG6.- se manejará en la compañía un suministro y niveles de inventario adecuados que permitan alcanzar los niveles de servicio que el cliente ha esperado. Así, se reducirá al mínimo los inventarios y se minimizará los gastos de almacenamiento y manejo de productos. 	E (FO3). Enfocar los pedidos, principalmente, a las necesidades de los retailers propios del canal, puesto que éstos serán los principales clientes.	O3 <ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> POLG2.- DISFARVE tiene una comprensión clara de todos los componentes del costo y de las oportunidades de utilidad perdidas por productos que se denominan "Direct Store Delivery" (despacho 	E (FO4). Tener la mayor variedad posible de productos, según las necesidades del cliente y el conocimiento de la industria. Esta actividad está a cargo del Jefe de Compras y Logística.	O3 <ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de los clientes. O3 <ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de los clientes.

directo a tiendas) o los artículos "non-stock"(no almacenables). Los estudios de mercado realizados permiten determinar cuáles son los ítems a inventariarse y comercializarse.		
<ul style="list-style-type: none"> • POMV1.- se satisfecerá al cliente a través de productos, servicios y experiencias. • POMV2.- se brindará las percepciones del cliente de la buena calidad • POMV4.- proporcionar valor. 	E (FA1). Dar mayor importancia a la venta por impulso de productos OTC, de consumo personal y bazar.	O3 Identificar las necesidades de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • POMV1.- se satisfecerá al cliente a través de productos, servicios y experiencias. • POMV2 Satisfacer las percepciones del cliente de la buena calidad • POMV4 Se proporcionará valor mediante servicios extras que se considerarán como PLUS. 	E (FA2).Ofrecer productos novedosos fuera de foco y útiles a cargo de la fuerza de ventas.	O3 Identificar las necesidades de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • POMV1 Se satisfecerá al cliente a través de productos, servicios y experiencias. • POMV2 Satisfacer las percepciones del cliente de la buena calidad • POMV4 Se proporcionará valor mediante servicios extras que se considerarán como PLUS. 	E (FA3). Aumentar el deseo de compra a través de atractivos visuales, promociones, entre otros.	O3 Identificar las necesidades de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • POMV1 Se satisfecerá al cliente a través de productos, servicios y experiencias. • POMV2 Satisfacer las percepciones del cliente de la buena calidad 	E (DO1). Abastecer a los clientes de manera semanal, según las necesidades de los mismos.	O3 Identificar las necesidades de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • POMV1 Se satisfecerá al cliente a través de productos, servicios y experiencias. • POMV4 Se proporcionará valor mediante servicios extras que se considerarán como PLUS. 	E (DO2). Usar un software generalizado que permita calcular mínimos y máximos en stock, a fin de poder informar al cliente de los posibles pedidos que podría ir de acuerdo a sus necesidades.	O3 Identificar las necesidades de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • POMV5.- habrán <i>descuentos por cantidad</i> para motivar a los cliente a comprar grandes cantidades y a rechazar a los vendedores de la 	E(DA1).Vender con intervalos de crédito de 30 a 60 días según el cliente.	O3 Identificar las necesidades de los clientes.

<p>competencia. Los descuentos pueden ser en efectivo o en unidades de compra. En este caso se manejará los descuentos que se entregarán como producto adicional para incentivar la compra de más unidades. Es así que, por cada 100 unidades de un producto se obsequiará 10 unidades. Esto aparenta ser el 10% adicional en descuento en compras, sin embargo, en realidad es menor según el siguiente cálculo: las 10 unidades extra no nos cuestan el 100%, sino el 65% del precio de venta a farmacia. Por esta razón, no es el 10% de descuento adicional que se está otorgando, al contrario es el 6.5 % aproximadamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • POMV6.- los clientes podrán acceder a <i>descuentos comerciales</i>: denominados también descuentos funcionales. Este tipo de descuento es una reducción en el precio de lista ofrecidos al comprador como forma de pago de las funciones de mercadotecnia que supuestamente lleva a cabo. Los descuentos comerciales se otorgarán de acuerdo al monto. De este modo, tenemos que en compras entre 10.000 USD y 20.000 USD habrá un 5% de descuento. Entre 20.000 USD y 30.000 USD habrá el 8% de descuento. En montos mayores a 30.000 USD se realizará el 10% de descuento; siempre y cuando las compras sean de contado. 		
<p>□ POMV5 Se darán <i>descuentos por cantidad</i> para motivarlos a comprar grandes cantidades y a rechazar a los vendedores de la competencia. Los descuentos pueden ser en efectivo o en unidades de compra. En este caso se manejará los descuentos que se entregarán como producto adicional para incentivar la compra de más unidades. Por cada 100 unidades de un producto se obsequiará</p>	<p>E (DA2). Ofertar precios competitivos y una amplia variedad.</p>	<p>O3 Identificar las necesidades de los clientes.</p>

<p>10, que aparenta ser el 10% adicional en descuento en compras cuando en realidad es menor según cálculo enunciado:</p> <p>Las 10 unidades extra no nos cuestan en 100% sino el 65% del precio de venta a farmacia. Y por esta razón no es el 10% de descuento adicional que se está otorgando sino el 6.5 % aproximadamente.</p> <p>❑ POMV6 Los clientes podrán acceder a <i>descuentos comerciales</i>: denominados también descuentos funcionales, son una reducción en el precio de lista ofrecidos al comprador en pago de las funciones de mercadotecnia que supuestamente lleva a cabo. Los descuentos comerciales se otorgarán de acuerdo al monto:En compras entre 10 000 USD y 20 000 USD 5% de descuento</p> <table><tr><td>Entre 20 000USD y 30 000 USD</td><td>8% de descuento</td></tr><tr><td>Monto mayor a 30 000 USD</td><td>10% de descuento</td></tr></table> <p>Siempre y cuando las compras sean de contado .</p>	Entre 20 000USD y 30 000 USD	8% de descuento	Monto mayor a 30 000 USD	10% de descuento		
Entre 20 000USD y 30 000 USD	8% de descuento					
Monto mayor a 30 000 USD	10% de descuento					
<ul style="list-style-type: none">• POMV1 Se satisfecerá al cliente a través de productos, servicios y experiencias.• POMV2 Satisfacer las percepciones del cliente de la buena calidad• POMV4 Se proporcionará valor mediante servicios extras que se considerarán como PLUS.	<p>E (DA3). Fortalecer la marca de la distribuidora y sus propios retailers para ganar mayor cuota de mercado. Esta responsabilidad será del Gerente de Marketing.</p>	<p>O3</p> <p>Identificar las necesidades de los clientes.</p>				

1.3.Análisis del entorno

1.3 .1.ENTORNO ECONÓMICO

El concepto de entorno económico abarca todos los factores económicos que nos rodean y nos pueden afectar o ya nos están afectando de algún modo. Su apreciación no es sencilla, dado que existe una multitud de variables que se relacionan entre sí, cuyos cambios provocan reacciones en cadena que no pueden estudiarse de forma aislada. Para entenderlo y poder anticipar su evolución, contamos con la ayuda de la macroeconomía y todas las herramientas que ésta pone a nuestro alcance.

La macroeconomía es la encargada del estudio global de la economía en términos del monto total de bienes y servicios producidos, del total de los ingresos, del nivel de empleo y de recursos productivos, y del comportamiento general de los precios. La macroeconomía, además, analiza cuál es la mejor manera de influir en los objetivos políticos, como lo son, por ejemplo, hacer crecer la economía, conseguir la estabilidad de precios, fomentar el empleo y la obtención de una balanza de pagos sustentable y equilibrada.

La crisis financiera actual nace de la Crisis Financiera Internacional que muestra ser más grave de la que ocurrió en 1929. Esta crisis comenzó formalmente a inicios del 2007 y se da a partir de la baja en los precios de

las viviendas. Por otro lado, según otros analistas económicos, la génesis de ésta empezó mucho antes y se dio por las bajas en las tasas de interés al inicio de esta década.

La Gerente General del Banco Central del Ecuador (BCE), Karina Sáenz, coincide con la segunda razón y asegura que aquellos fondomonetaristas y carteles internacionales han recomendado, por no decir obligado, implementar políticas neoliberales para América Latina, mientras que para Estados Unidos (EE.UU.) se han aplicado políticas keynesianas. Para ejemplificar, el gran salvataje financiero que ha realizado EE.UU. ha sido más grande de lo que se pudo haber imaginado⁶.

Las condiciones económicas han afectado los mercados en diversos grados. La medida del impacto económico del mercado farmacéutico está influido por la carga que soportan los costos de atención médica por parte de los pacientes, y las perspectivas a corto y largo plazo de las respuestas de política que los gobiernos aplican.

Países como China, Brasil y EE.UU., donde los pacientes pagan directamente una gran parte de sus costos de medicamentos, están experimentando el impacto del cambio de comportamiento de gasto de los consumidores. La financiación pública en los mercados de Turquía, Japón y Francia y las medidas de política de recortes de precios en respuesta a las limitaciones presupuestarias pueden tener un efecto positivo indirecto sobre

⁶ <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>

el crecimiento del mercado farmacéutico. Del mismo modo, el crecimiento económico en los 15 principales países emergentes y desarrollados se ha reducido en 3,4 puntos porcentuales desde octubre de 2008 hasta la actualidad según el Mercado Pronóstico Informe (IMS).

Las conclusiones se han extraído de la última versión de pronóstico de mercado de IMS TM, que es una serie de publicaciones de la previsión estratégica de mercado que incorpora los indicadores macroeconómicos actualizados y proporcionados por la Unidad de Inteligencia Económica.

Por otro lado, en el sector farmacéutico se siente el impacto del clima económico, pero en menor medida si se compara con otras industrias, puesto que los medicamentos son productos de primera necesidad. En el 2010, se esperaba un repunte en las ventas, mas a causa de la gestión administrativa del Gobierno que regala medicamentos de uso crónico, no hubo un incremento en la demanda, sino una reducción.

El Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador contiene 12 objetivos nacionales, de los cuales el tercer objetivo se refiere a mejorar la calidad de vida de la población. Se enfatiza en la salud como parte medular para alcanzar esta mejora.

Las cifras muestran que se ha incrementado la inversión social entre el 2006 y el 2008⁷, respondiendo a un consistente esfuerzo fiscal en promover el acceso a los servicios públicos sociales mediante fuertes inversiones, entre los cuales se encuentra el área de la Salud y todo lo que ésta implica.

Lo enunciado anteriormente justifica el bajón notorio en los niveles de capacidad adquisitiva, razón por la cual las ventas han decaído y el crecimiento del mercado farmacéutico también.

1.3.2. ENTORNO POLÍTICO

El entorno político está determinado, en cada país, por las normas legales, la estabilidad del mismo, los pactos y cooperaciones económicas con otros países y el estadismo del Gobierno.

El análisis del entorno político del Ecuador en sus últimos años muestra una tendencia repetitiva desde que se retornó a la democracia en el año de 1978. Esta inestabilidad política afecta notoriamente, pues detiene el crecimiento de la industria farmacéutica. Esto provoca que ningún inversionista se atreva a contribuir con su dinero en la generación del crecimiento de esta industria.

“Un buen gobierno implica dos cosas: primero fidelidad al objetivo del Gobierno, que es la fidelidad del pueblo; segundo, conocimiento de los

⁷ <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>

mejores medios para alcanzar el objetivo”.⁸ Nos obstante, lamentablemente en nuestro país, no se tiene ninguna de las dos cosas que necesita un buen gobierno, por ello, se puede evidenciar el origen de la inestabilidad política. El entorno político ha influido negativamente en esta línea de negocio, puesto que la inestabilidad generada por la mala situación política y las restricciones de las importaciones han provocado la carencia de algunos medicamentos y el desequilibrio en los precios de compra y venta.

Como consecuencia, DISFARVE nacerá en un entorno de inestabilidad e incertidumbre y se verá expuesta a factores externos en su giro del negocio. De todas maneras, las demás circunstancias apoyan positivamente a este proyecto de negocio.

1.3.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

El entorno Socio-Cultural es el conjunto de los diferentes estilos de vida que marcan los hábitos de consumo. Los cambios en este sector son: escala de valores, tiempo y disponibilidad para el ocio, concepción de la cultura, existencia de barrios y ciudades devaluados por el urbanismo especulativo para ser espacios de encuentro para el ocio gratuito o la colaboración social, etc.⁹

⁸ James Madison, The Federalist Papers, No. 62. La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina. Informe 2006, BID.

⁹ http://cmrp.pangea.org/toledo/Documento_sintesis.htm

La sociedad ecuatoriana es un conglomerado pluricultural y multiétnico que agrupa a diferentes pueblos, nacionalidades y grupos humanos.¹⁰

La actual República del Ecuador se halla en el corazón de la región donde nacieron y se desarrollaron las civilizaciones superiores megalíticas del Nuevo Mundo.¹¹

Este entorno influye positivamente en el proceso de creación de DISFARVE, ya que al poseer una amplia variedad de personalidades y comportamientos, se deberá tener, también, una amplia variedad de productos para satisfacer a cada uno de ellos. Además de contar con diferentes tipos de servicios y experiencias que ofrecer acorde a los gustos de cada tipo de personas.

1.3.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico es la tecnología asociada al sistema, asimismo, indica los requisitos de comunicación, operación, seguridad y control de cada sistema.

El Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico realizado por el Foro Económico Mundial, que mide el entorno de los países en sus negocios, infraestructura, políticas y regulaciones, necesarios para desarrollar y asimilar tecnologías así como la disposición de sus gobiernos, negocios e

¹⁰http://www.uasb.edu.ec/saludyambiente/index.php?option=com_content&view=article&id=77:normativa-tecnica-nacional-de-atencion-de-parto-vertical&catid=67:investigaciones&Itemid=253

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_Ecuador

individuos, mostró los resultados de un estudio realizado en el período del 2007 y 2008. En él se abarca a 127 países y entre éstos ocupamos el puesto 107. Según el boletín 58.

Los criterios usados por el Foro Económico Mundial para evaluar el entorno y el avance tecnológico muestra en qué y hasta qué punto estamos retrasados y aún atascados.

Definitivamente, en la industria farmacéutica es importante el desarrollo del entorno tecnológico, especialmente, para automatizar actividades como las siguientes: administración de inventarios, solicitud de pedidos, comunicación directa con los clientes a través de la intranet y mejorar el CRM (Customer Relation Management).

Se debe proporcionar soluciones tecnológicas que ayudarán a la optimización de recursos y a obtener un mayor nivel de rentabilidad.

1.4.LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

La industria farmacéutica es un sector empresarial que abarca la fabricación, preparación y la comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y prevención de las enfermedades, además, reporta niveles altos de lucro económico. Algunas empresas del sector fabrican productos químicos farmacéuticos a granel (producción primaria), y todas ellas los preparan para su uso médico mediante métodos conocidos colectivamente como producción secundaria. Entre los procesos de producción secundaria, altamente automatizados, se

encuentran la fabricación de fármacos dosificados, como pastillas, cápsulas o sobres para administración oral, soluciones para inyección, óvulos y supositorios.¹²

La industria farmacéutica ha tenido, tiene y tendrá enormes implicaciones sociales, políticas y económicas en todos los países del mundo, ya que por décadas, sus laboratorios han producido medicamentos que a lo largo de la historia han salvado vidas. Como funciones, han ayudado a combatir enfermedades fatales y a erradicar otras con sus productos.

Uno de los hechos más significativos de la evolución del sector farmacéutico después de la Segunda Guerra Mundial es, seguramente, la dinámica de expansión de la producción en las diversas regiones del mundo a través de la creación de filiales por parte de los grandes laboratorios. Este hecho les permitió convertirse en empresas multinacionales y conseguir, así, el nivel actual de monopolización del mercado mundial de fármacos.¹³

1.4.1. LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA ECUATORIANA.

En un mundo globalizado y en un contexto mundial estrechamente controlado por las empresas farmacéuticas multinacionales, no es sorprendente que el Ecuador tenga un sector de producción y de

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_farmac%C3%A9utica

¹³ JEAN FRANCOIS BEISLE (1987). La Industria Farmacéutica Ecuatoriana. Cedime. Ecuador. Primera edición. Pg. 15.

comercialización de medicamentos ampliamente controlado por los gigantes mundiales.

Durante la colonia, una gran parte del conocimiento tradicional de las sociedades precolombinas fue rescatado para complementar las tradiciones europeas en la elaboración de las recetas para la curación de enfermedades. Se encuentra un ejemplo conocido en el caso de la cascarilla, que representó un inmenso aporte de nuestro país a la salud mundial.

Gracias a la producción de cascarilla, el Ecuador generalizó la utilización de ésta para la elaboración de la quinina, único medicamento conocido contra la malaria hasta las últimas décadas. La tradición nos dice que los indígenas conocían desde hace mucho tiempo atrás los efectos curativos de la cascarilla contra las fiebres de la malaria, y que enseñaron a los españoles la manera de utilizar la planta. Este conocimiento se difundió en Europa a tal punto que se empezó a importar grandes cantidades de cascarilla hasta hacer de éste uno de los más importantes productos de exportación del Ecuador en la primera mitad del siglo pasado.

Al igual que lo que prevalece en el resto del continente, se vende mayoritariamente productos de marca a través de un sistema privado de distribución frente al cual el Estado tiene un papel marginal.

En la actualidad, la mayor parte de ecuatorianos recurre a los medicamentos en casos de extrema gravedad. Esto se produce a costa de una reducción de

sus posibilidades de gasto en otros aspectos esenciales como la alimentación.

- Organismos Regulatorios en la Industria Farmacéutica:

1. La ASOPROFAR (La Asociación Ecuatoriana de Industriales e Importadores de Productos Farmacéuticos) es el organismo que cuida y vela por el desarrollo de esta industria.

En los últimos cuatro años, el mercado farmacéutico ecuatoriano mantiene un crecimiento constante. El sector facturó USD 720 millones en el 2008, esto es un 16% más respecto del 2007, cuando vendió USD 618 millones. En el 2006, la cifra se ubicó en USD 552 millones, según el IMS, una firma con sede en EE.UU. que estudia y audita el mercado farmacéutico a escala mundial.¹⁴

2. Juana Ramos, directora ejecutiva de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos en Ecuador (ALAFAR), manifiesta que el crecimiento del sector desde el 2000 hasta el año 2008 fue de un 11% anual en promedio. La ejecutiva destaca que la dolarización fue fundamental para este escenario, pues estabilizó la economía de nuestro país.

En cuanto a la venta de unidades (cajas y frascos), las cifras crecieron a un ritmo similar que el de la facturación, según el IMS.(Information Management System). En el año 2006 se vendieron 129 millones de unidades, un año después la suma ascendió a 140 millones y en el 2008 se

¹⁴ <http://www.revistalideres.ec/2009-03-23/Mercados/Noticia-Principal/LD090323P18MERCADOS.aspx>

facturó 155 millones. En dos años consecutivos las ventas crecieron un 20%.

Según un estudio realizado por Marketing International Service: “La industria farmacéutica en el Ecuador: Mirando hacia adelante” y su representante MBA, Antonio Quezada, en el 2009 se alcanzó a vender 230 millones de unidades que representan 760 millones de USD (33% de crecimiento desde el 2008) y en el año 2010 se vendió 260 millones de unidades que en dólares representa 820 millones (12 % de crecimiento).

Según las cifras mostradas, desde el año 2006 al 2010 se han duplicado las ventas tanto en número de unidades como en dólares.

La titular de ALAFAR, organismo que agrupa a 12 laboratorios, explica que el crecimiento obedece a cuatro factores: la organización del sector, sus normas técnicas, la información que se maneja y las auditorías de mercado.

Desde el año 2008 hasta hoy, este crecimiento en ventas a nivel de retailers ha bajado por las políticas sociales del país.

3. También, se destaca el crecimiento paulatino al acceso de la población a medicinas y servicios de salud. Según Ramos, sólo el 24% de la población tiene cobertura de salud con entidades privadas. El resto prefiere las casas

de salud pública por los beneficios que en éstas se adquieren, pues la medicina es gratis¹⁵.

Para María del Carmen Oleas, directora ejecutiva de la Industria Farmacéutica de Investigación (IFI), los datos dejan ver que cada vez más personas acceden a medicinas en el país. La mejora de diagnósticos en clínicas y hospitales, agrega, así como la investigación a escala mundial también impulsan a la industria.¹⁶

Otro elemento que caracteriza al mercado es su atomización, es decir, la existencia de aproximadamente 200 laboratorios que ofertan sus productos.¹⁷ Los medicamentos genéricos también juegan su papel. Juana Ramos calcula que el genérico sin marca ocupa el 8% del mercado nacional. Hernáez y Oleas coinciden en que estos productos son una alternativa, en especial para el sector de la medicina pública. Pero, también, sugieren que la competencia se mantenga equitativa respecto de sus productos.

La autoprescripción y las medicinas falsificadas son un inconveniente. Según Hernáez, 4 de cada 10 ecuatorianos se auto recetan. Además, calcula que el 35% de las medicinas consumidas es falsa.

¹⁵ http://www.revistalideres.ec/Generales/solo_texto.aspx?gn3articleID=3326

¹⁶ *Ibídem.*

¹⁷ *Ibídem.*

1.4.1.1. Clases de Establecimientos Farmacéuticos en el Ecuador.

Según los Reglamentos del Código de Salud en el Ecuador, se consideran establecimientos farmacéuticos a los siguientes:

- **Farmacias:** son farmacias los establecimientos legalmente autorizados para importar, fabricar, representar, promover y vender medicamentos en general, especialidades farmacéuticas, drogas, productos biológicos, productos químicos de acción farmacológica definida, químicos biólogos, veterinarios, dispositivos médicos, cosméticos y artículos de uso médico-quirúrgico, químico-farmacéutico, obstétrico y dental. Funcionan bajo a la responsabilidad técnica de un profesional químico farmacéutico.

- **Botiquines:** son botiquines los pequeños establecimientos autorizados para vender al público en los lugares donde no existen farmacias siendo la autorización para su funcionamiento, transitoria y revocable. Estarán a cargo de personas con certificados de idoneidad.

- **Droguerías:** son droguerías las empresas autorizadas para realizar la promoción médica, importación, exportación y venta al por mayor de medicamentos en general, especialidades farmacéuticas, drogas, productos para la industria farmacéutica, materiales auxiliares de uso quirúrgico y cosméticos. Funcionan bajo la

representación y responsabilidad técnica de un profesional químico farmacéutico.

• **Casas de representación:** son aquellas que están autorizadas para realizar promoción médica, importación y venta a terceros de los productos elaborados por sus representados. No requieren para su funcionamiento de la representación de un químico farmacéutico, pero sí de la firma de este profesional en los pedidos de importación.

• **Laboratorios farmacéuticos:** son los establecimientos autorizados para elaborar medicamentos y especialidades farmacéuticas y biológicas de uso humano o veterinario, así como cosméticos, los que estarán dirigidos por químicos farmacéuticos.

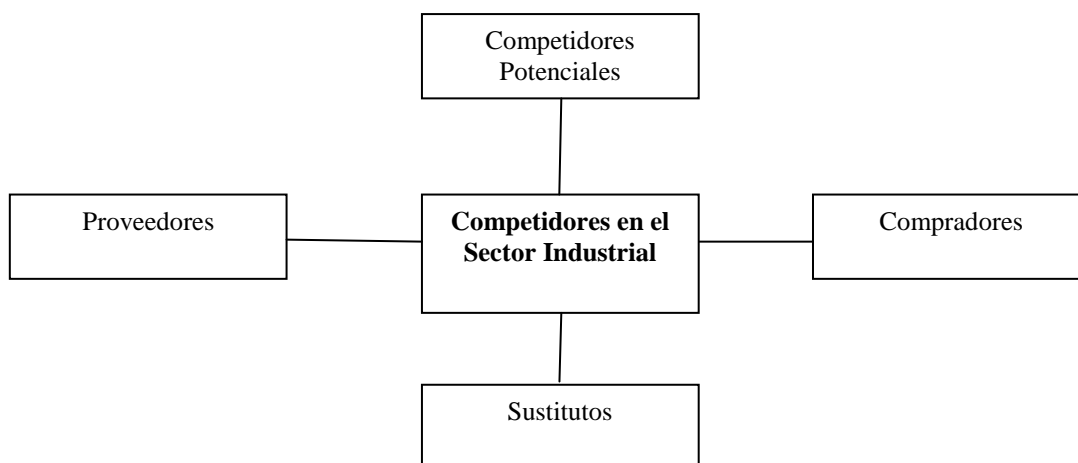
• **Boticas populares:** son boticas populares los establecimientos dependientes o auspiciados por el Ministerio de Salud Pública, que expanden insumos médicos de primera necesidad y medicamentos preferentemente genéricos, de calidad comprobada y a bajo costo. Actualmente las Farmacias Venus están categorizadas en el primer grupo de Farmacias. El proyecto de la Distribuidora Farmacéutica DISFARVE encajaría en la clasificación de droguerías. Los detalles para el funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos se encontrará en el anexo 1. (Ver Anexo).

1.5. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El ,modelo de las Cinco Fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra.

La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. El efecto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de obtención de utilidades. La rivalidad entre las nuevas empresas es intensa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio marco de negociación.¹⁸

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

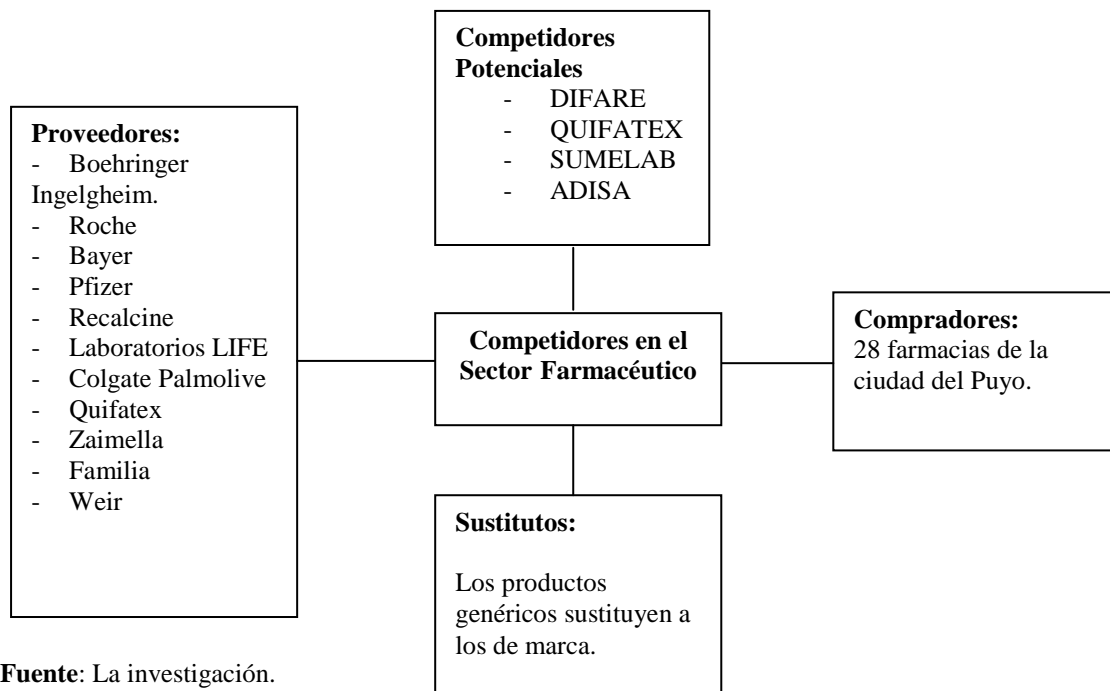


¹⁹**Fuente:** MICHAEL PORTER. (2001). Ventaja Competitiva. Cecs. México. Vigésima reimpresión. Página 32.

¹⁸ FRED.R.DAVID. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. México. Décima Primera Edición. Pág. 100.

¹⁹ MICHAEL PORTER. (2001). Ventaja Competitiva. Cecs. México. Vigésima reimpresión. Página 32.

MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER ADAPTADO AL CASO A TRATAR



1.5.1. Poder de los proveedores

Al ser una empresa que se encargará de la distribución al por mayor de medicamentos, productos OTC y bazar, tiene un poder de negociación muy alto debido a los montos elevados de compra. En otro aspecto, los productos del proveedor serán ubicados o no en 30 retailers farmacéuticos situados en la ciudad de Puyo.

En esta industria, siempre son importantes las facilidades o costes para el cambio de proveedor y el grado de diferenciación de los productos del proveedor.

La presencia de productos sustitutivos restan mucha participación del mercado y perjudica las ventas.

La Concentración de los proveedores

En Ecuador, donde más de la mitad de sus 14 millones de habitantes viven por debajo del umbral de pobreza, operan 243 laboratorios; entre éstos se encuentran 177 extranjeros que controlan el 82% de un negocio que mueve \$720 millones anuales en el país. (AFP).²⁰

Según los montos de venta, los principales proveedores de medicinas son:

- Boehringer Ingelheim
- Roche
- Bayer
- Pfizer
- Recalcine
- Laboratorios Life

Los principales proveedores de productos otc son:

- Colgate Palmolive
- Quifatex
- Zaimella
- Familia
- Weir

1.5.2. Productos Sustitutos

Actualmente, en el sector farmacéutico hay un nivel alto de la presencia de productos sustitutos por la nueva disposición del Gobierno de recetar productos genéricos y no de marca. Este hecho abre la posibilidad de poner

²⁰ Diario Hoy. 29 de Octubre del 2009. “Ecuador desafía a la industria farmacéutica”, dice diario francés Le Monde. Víctor Fernández.

entre paréntesis el nombre de marca recomendado sin ser esta la única opción. Por ello, éstos pueden ser sustituidos por otros de laboratorios y marcas diferentes.

Además que se percibe claramente la propensión del comprador a sustituir. Además que los precios no son relativos de los productos sustitutos. En la mayoría de casos son mucho más baratos y de mayor agrado para el cliente y su satisfacción.

1.5.3. Poder de los compradores

En la industria farmacéutica, específicamente en el caso de la ciudad de Puyo, no se dispone de una concentración de los compradores frente a la concentración de compañías. No existe ningún tipo de asociación que busque mejores opciones de compra.

Es así que se evidencia la razón de ser de este proyecto de tesis, con la finalidad de unir los montos de compra y obtener mejores descuentos y beneficios para mejorar el nivel de rentabilidad.

Los compradores tienen un alto grado de dependencia de los canales de distribución, ya que las farmacias administran alrededor de 8000 ítems que necesitan ser abastecidos a tiempo, para poder estar en el momento de la compra en el tiempo indicado, en el lugar indicado.

Hay bastantes posibilidades de negociación, puesto que es una industria con muchos costes fijos.

Los beneficios a negociarse siempre se proponen de acuerdo al volumen del comprador. A la vez, los clientes tienen un amplio grupo de proveedores que proponen diferentes costes o facilidades del cliente y, por lo tanto, éste puede cambiar de empresa.

Por otro lado, en los diferentes medios de comunicación hay disponibilidad de información para el comprador. Es una industria donde la existencia de productos sustitutivos juega un papel muy importante, pues se presenta sensibilidad del comprador al precio.

1.5.3. Poder de los Competidores

La rivalidad entre empresas farmacéuticas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores que se asemejan en tamaño y capacidad.

Actualmente, la demanda no es fija, puesto que depende del presupuesto y subsidio de fármacos que da el Gobierno en cada mes, por ello, se vuelve elástica. Los meses que el Gobierno entrega menos medicina, la demanda aumenta y al contrario disminuye.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores se convierte en el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad entre los

competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competitivo se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Al ser el giro del negocio la distribución, se tiene una mejor opción de tener mayor rentabilidad, al menos en la venta al consumidor final en las farmacias propias del grupo.

En la zona, DISFARVE sería la única distribuidora farmacéutica y, por cuestiones de mejor servicio de logística y cercanía a los clientes, no tendría competencia.

2. CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO

En base a las encuestas realizadas a las 28 farmacias que existen en la ciudad de Puyo y que son los clientes potenciales de este estudio, se determinarán las características de la demanda. Así, encontramos:

- Número de clientes que sí trabajarían con DISFARVE
- Frecuencia de pedido
- Frecuencia de entrega
- Clientes potenciales
- Tipos de Productos y montos de compra
- Proyección de ventas
- Forma de pago preferida

En cuanto a la oferta:

- Proveedores que abastecen a la zona
- Participación de mercado de los mismos
- Opinión en cuanto a precios
- Evaluación de la entrega de pedidos

2.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda se la puede considerar finita por ser de 28 clientes, que son retailers farmacéuticos localizados en la ciudad de Puyo y de sus alrededores más cercanos.

2.1.1 Segmentación

En el presente trabajo investigativo no se segmentó debido a la característica que tiene la muestra, y se decidió encuestar a todas las farmacias de la ciudad que serían los posibles clientes interesados en esta idea de negocio.

2.1.2 Perfil del cliente

- Propietarios de farmacias o centros de salud que residan en la ciudad de Puyo y que posean una farmacia independiente.
- Puntos de venta que deseen realizar compras sin monto mínimo en un horario cómodo y flexible.
- Clientes que deseen ser parte de la familia empresarial, trabajando por el bien común, ya que obtendrán descuentos que serán trasladados al consumidor final, lo cual permitirá aumentar el volumen de ventas y por ende habrá una mayor demanda de pedidos. Estos pedidos podrán incluir bonificaciones y mayores descuentos dependiendo de los montos de compra.

2.1.2.1 Técnicas de investigación

En este trabajo se aplicaron las siguientes técnicas de investigación:

Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas como medio de recopilación de información, en ellas se presentaron preguntas cerradas, con la

finalidad de obtener datos precisos y determinar de manera más clara y concisa algunos aspectos de la propuesta. La encuesta fue dirigida a todos los retailers farmacéuticos de la ciudad de Puyo. (Ver diseño de encuestas y su tabulación en los anexos 2y3)

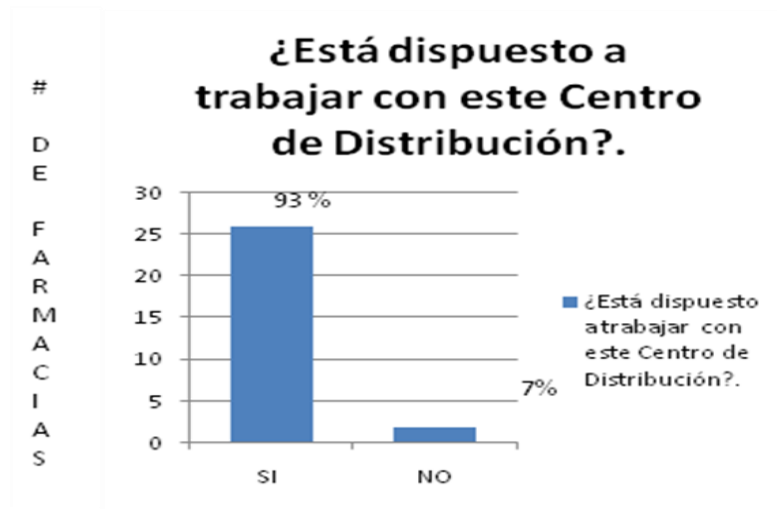
2.1.2.2 Graficación y análisis de los resultados de La encuesta

En la actualidad, el mercado farmacéutico está en franca contracción con las ventas en unidades y, en consecuencia, con valores. Este hecho crea una oportunidad única para unificar las compras y conseguir beneficios para obtener mayor rentabilidad.

El mercado farmacéutico de Puyo, en general, es muy codiciado. Para ingresar a éste no existen barreras de entrada, sólo se necesitaría los requerimientos para la apertura de cualquier negocio como los legales, los políticos y los económicos.

A continuación se muestra los resultados de las graficados y analizados por cada pregunta:

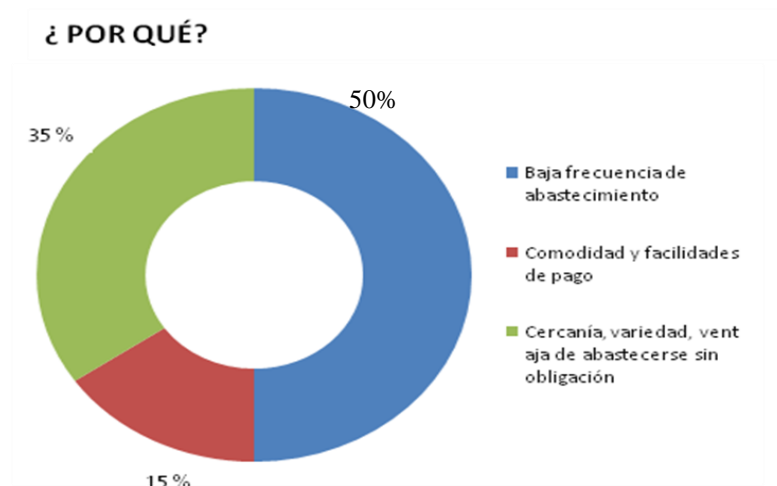
1. ¿Está dispuesto a trabajar con el Centro de Distribución DISFARVE?



Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

Veinte y seis de los clientes respondieron positivamente y dos de ellos negativamente. La razón es que la minoría son Farmacias Sana Sana de propiedad de FARCOMED, quienes no pueden comprar absolutamente nada a otro proveedor que no sea su mismo dueño.

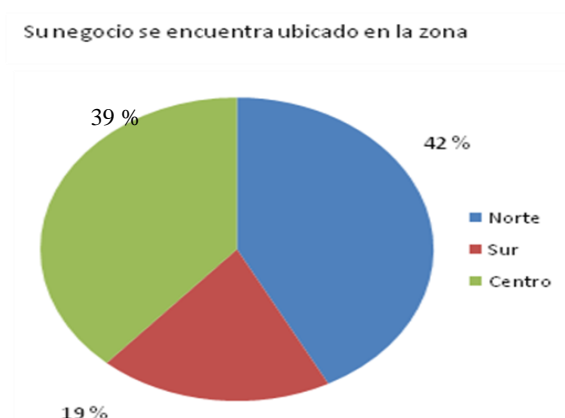


Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

El por qué en su mayoría (50%) se justifica por la poca frecuencia de abastecimiento que existe. El 15% por comodidad y facilidades de pago y el 35% restante por razones como cercanía, variedad y la ventaja de abastecerse cuando ellos gusten.

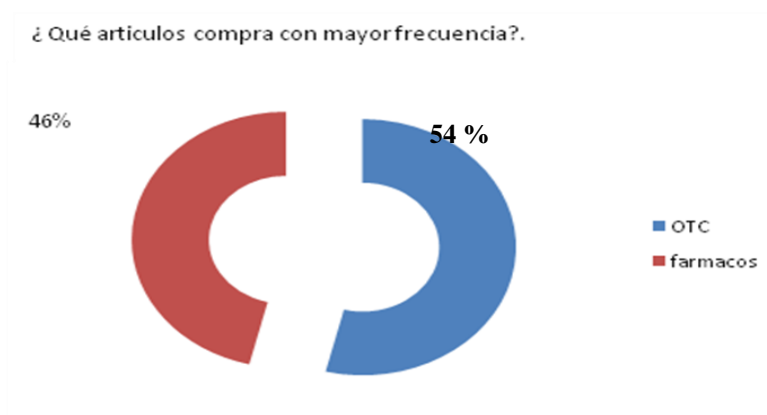
2. ¿Su negocio se encuentra ubicado en la zona de la ciudad de Puyo?



Fuente: La encuesta
Elaboración: Daniela Ramirez

El 42% se encuentra ubicado en el norte de la ciudad, el 19% en el sur y el 39% restante en el centro.

3. ¿Qué artículos compra con mayor frecuencia?

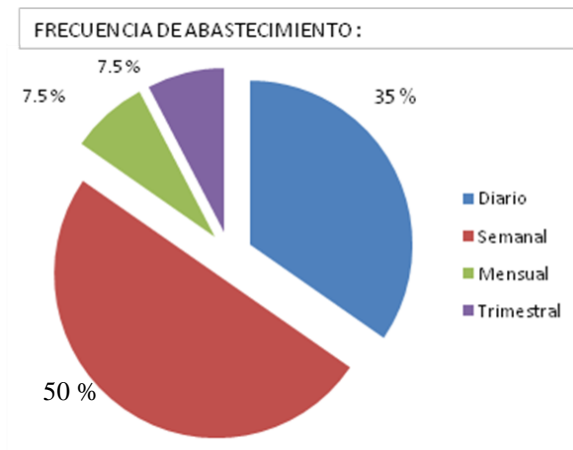


Fuente: La encuesta
Elaboración: Daniela Ramirez

Según los resultados de la investigación, el 54% de los clientes desean abastecerse con mayor frecuencia de los productos OTC, (para el cuidado personal), pues el Gobierno actual está subsidiando el sector de la salud mediante la entrega de medicinas genéricas a personas de escasos recursos y de buena posición social. Por ello, no requieren comprar medicinas. Además, hay que considerar el alto índice de rotación.

4. ¿Con qué frecuencia necesita abastecerse?

FÁRMACOS:

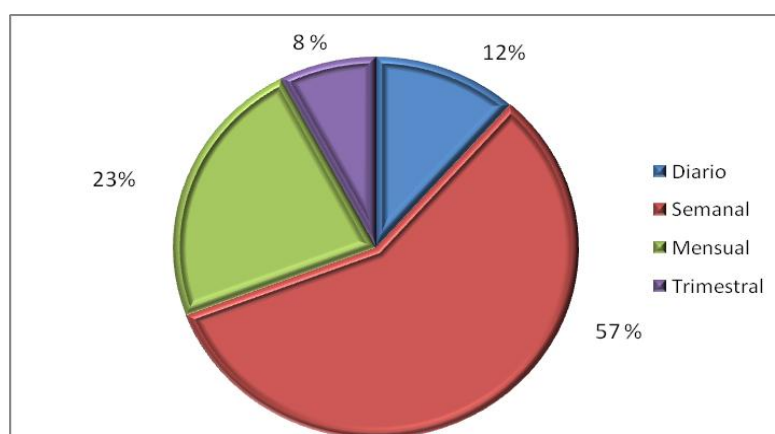


Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

El 35 % de los futuros clientes desean abastecerse a diario, el 50% de forma semanal, el 7.5 % cada mes y el 7.5% restante desea realizar pedidos trimestrales.

OTC:



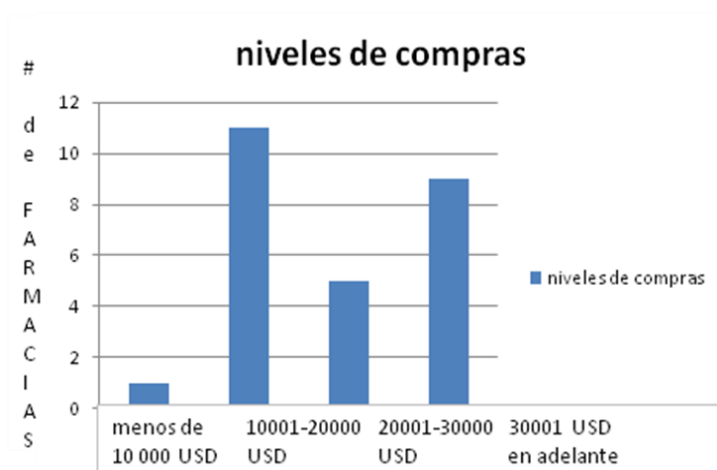
Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

El 57 % de los encuestados desean que los despachos sean semanales, el 23% lo desea mensual, el 12% desea que el servicio de abastecimiento sea diario y el 8% que sea trimestral.

5. ¿Cuál es su promedio de compras mensuales?

FÁRMACOS

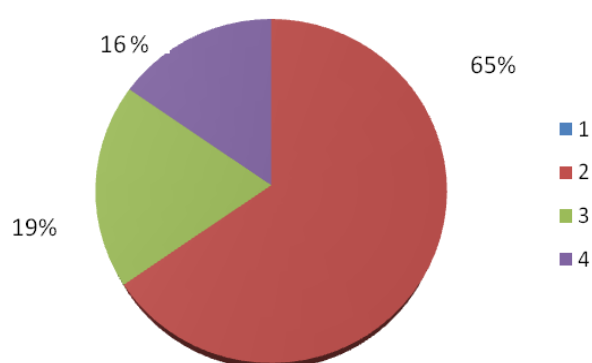


Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

En cuanto a las compras de fármacos, el 4% se ubica en intervalos de compras mensuales menores a 10.000 USD, el 39 % está en el intervalo de 10.001 a 20.000 USD, el 21 % entre 20.001 USD a 30.000 USD y el 36%, el grupo de clientes que compra más, está en intervalos de 30.001 USD en adelante.

OTC

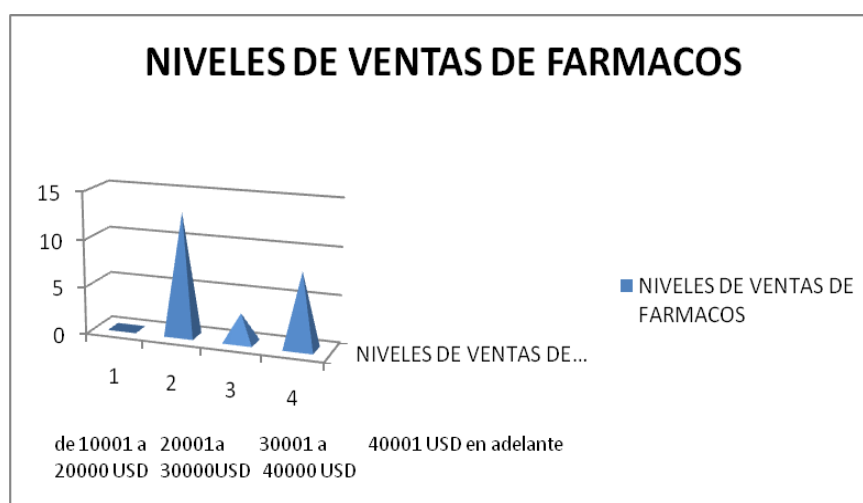


Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

En cuanto a su promedio de compras mensuales, en productos OTC, el 65% se encuentra entre 10.001 USD a 20.000 USD. El 16% restante se divide entre el intervalo de 20.001 a 30.000 USD y el 19%, que es el grupo que más compra, se ubica en intervalos de 30.001 USD.

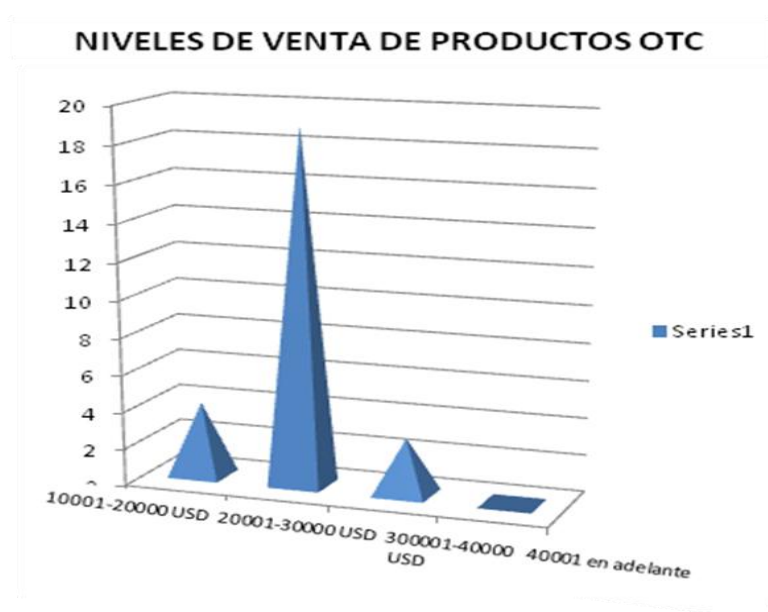
6. ¿Cuál es su promedio de ventas mensuales?



Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

En cuanto a la venta de fármacos, el 4% de los clientes ubican sus compras en el intervalo donde sus montos no ascienden a 10.000 USD. El 39% se ubica en el intervalo de 10.001 USD a 20.000 USD. El 21 % en el intervalo de 20.001 a 30.000 USD. y el 36% en el intervalo de ventas mensuales mayores al 36%.



Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

En productos de OTC, los niveles de venta se ubican en el intervalo de 10.001 a 20.000 USD en un 60%.; el 21% está en el intervalo de 20.001 USD a 30.000 USD. y el 19% venden más de 30.001 USD mensualmente.

7. ¿Cuál es su forma de pago preferida?

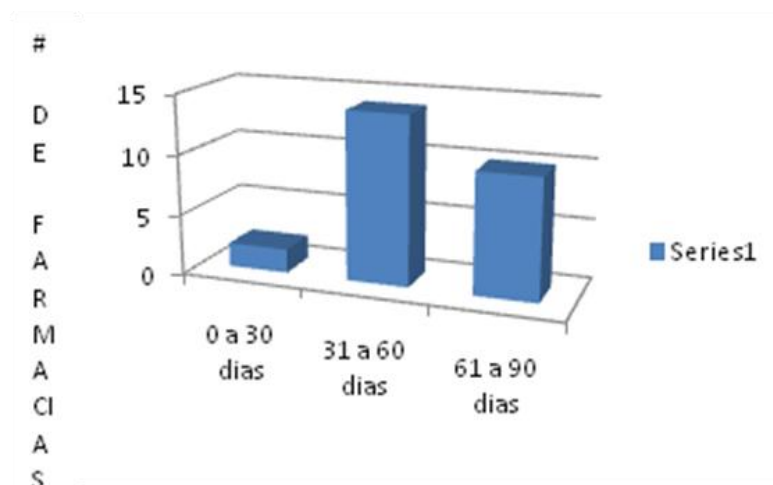


Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

El 54% de los posibles clientes desean obtener crédito, el 14% un plan acumulativo. Por otro lado, el 11% desean pagar con tarjeta de crédito, el 10% desean adquirir los productos de contado y el 10% restante desea que el servicio incluya la entrega a domicilio.

8. ¿Al tener crédito, qué plazo le interesaría?



Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

Del 54% de los posibles clientes que desean obtener crédito, el 36% desea obtener crédito de 60-90 días, el 10% que sobra prefieren compras de contado o a 30 días plazo.

9. ¿Qué días de la semana prefiere para negociar con los proveedores?



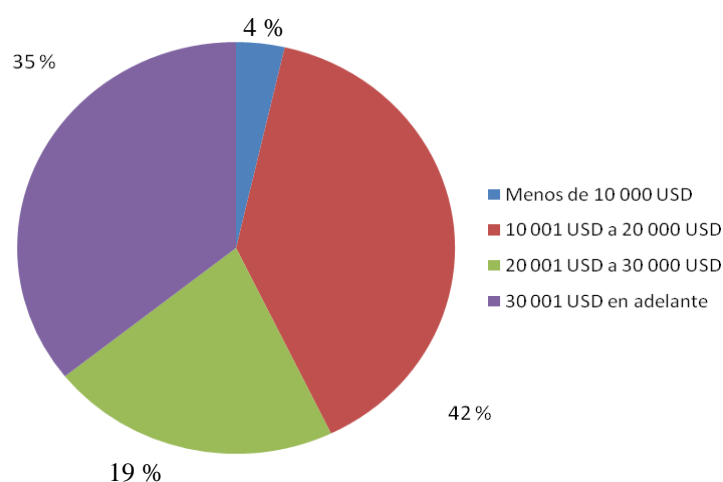
Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

El 1% opina que prefiere negociar el día asignado por el proveedor. El 64% de los clientes eligen un día de lunes a viernes y el 35% el día sábado.

10. ¿Cuánto estima comprarle mensualmente a DISFARVE en fármacos?

Menos de 10.000 USD	1
10.001 USD a 20.000 USD	
20.001 USD a 30.000 USD	5
30.001 USD en adelante	9



Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

Esto significa que la proyección de ventas de fármacos, tomando los mínimos, sería:

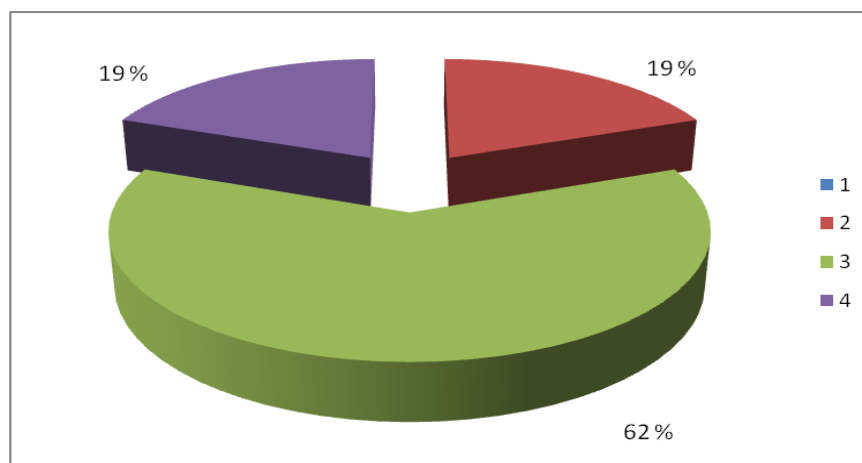
1 x 10.000 USD	10.000 USD
11 x 10.001 USD	110.011 USD
5 x 20.001 USD	100.005 USD
9 x 30.001 USD	270.009 USD
GRAN TOTAL	490.025 USD

Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

11. ¿Cuánto estima comprar mensualmente a DISFARVE en productos OTC?

Menos de 10.000 USD	0
10.001 USD a 20.000 USD	5
20.001 USD a 30.000 USD	16
30.001 USD en adelante	5



Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

Esto significa que la proyección de ventas de productos OTC, tomando los mínimos, sería:

0 x 10.000 USD	000.00 USD
5 x 10.001 USD	50.005 USD
16 x 20.001 USD	320.016 USD
5 x 30.001 USD	150.005 USD
GRAN TOTAL	520.026 USD

Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

2.1.3 Conclusiones

De acuerdo al censo que se aplicó a los propietarios de los 28 puntos de venta farmacéuticos localizados en la ciudad de Puyo y que, a su vez, son la demanda potencial de esta idea de negocio, se llegó a concluir lo siguiente:

La mayor parte de los posibles clientes desean abastecerse de manera más seguida, es decir semanal y diariamente. Además, el tiempo de entrega de los pedidos serían inigualables, debido a la existencia de un distribuidor local que se encargaría de entregar los productos en un tiempo menor de 24 horas.

En otro aspecto, los montos que maneja la industria farmacéutica favorecerá el crecimiento de DISFARVE y asegurará su solidez y crecimiento.

2.2. Análisis de la oferta

En la ciudad de Puyo no existe un distribuidor farmacéutico. Éstos se encuentran ubicados en la Sierra. Por ello, la situación no permite que las farmacias de Puyo sean bien atendidas y puedan ser abastecidas de manera eficiente.

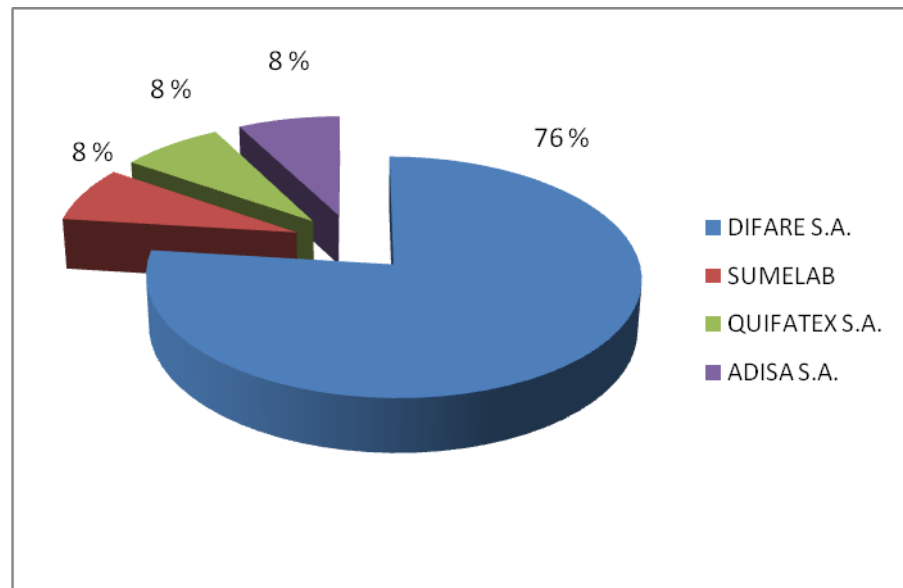
Actualmente, las farmacias encuestadas trabajan con los siguientes proveedores:

DIFARE (Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana)

SUMELAB

QUIFATEX S.A.

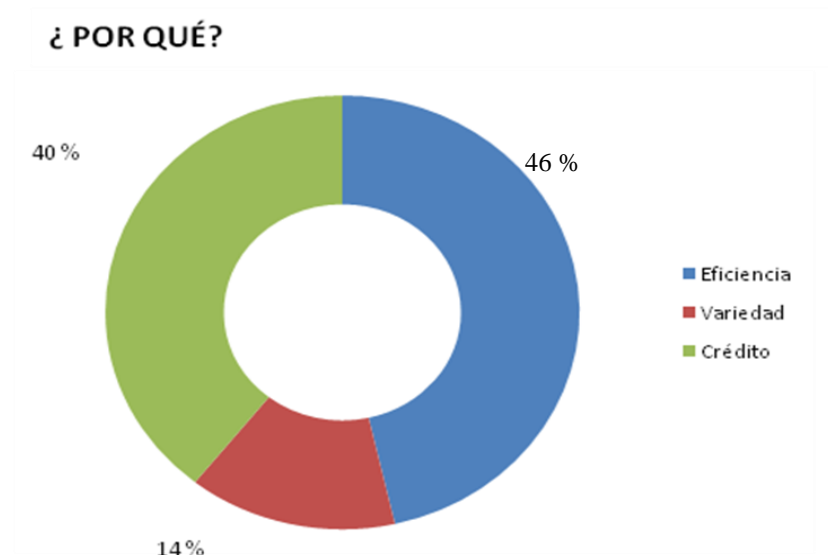
ADISA



Fuente: La encuesta

Elaboración: Daniela Ramirez

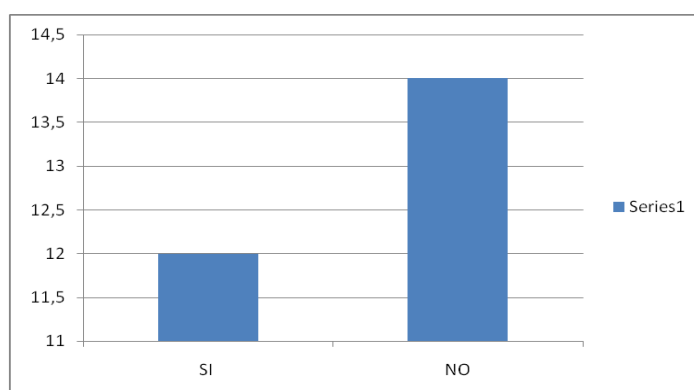
De estos distribuidores, el que mayor cuota de mercado tiene es DIFARE, a causa del surtido, variedad y crédito en sus ventas.



Fuente: La encuesta

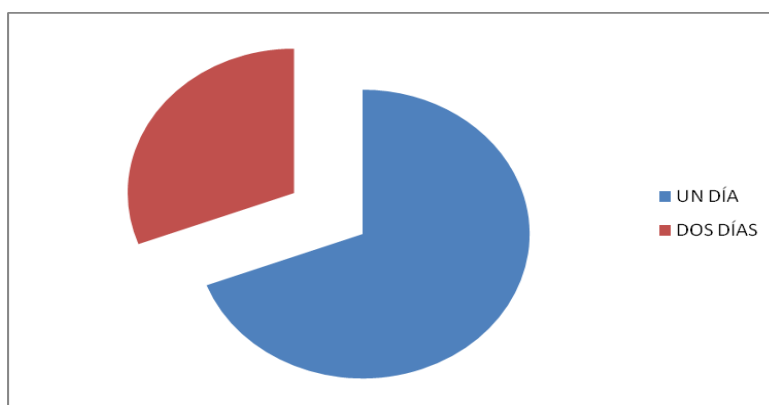
Elaboración: Daniela Ramirez

¿Está satisfecho con los precios que manejan los proveedores?



El 30 % de los posibles clientes dicen estar de acuerdo con los precios, mientras el 70% no lo está.

¿Qué tiempo de entrega sería el deseable luego de hecho el pedido?



El 75% de los clientes futuros desean que los pedidos se les entregue en el tiempo máximo de un día y el 25% de ellos en máximos dos días.

2.2.1 Conclusiones

Acorde al análisis de los resultados de las encuestas, se puede concluir que:

DIFARE es el proveedor que tiene la mayor cuota de mercado debido a su variedad, tiempos de crédito y frecuencia en el abastecimiento a sus clientes.

También, se puede percibir que los clientes no se sienten satisfechos con el trabajo de DIFARE, puesto que no están de acuerdo con la frecuencia de abastecimiento y el tiempo de entrega de los pedidos, sin mencionar el descontento en un 46% en los precios de venta.

En ambas partes sobresale la necesidad de los encuestados de abastecerse con más frecuencia y de recibir sus entregas con mayor rapidez.

2.3. Espacio geográfico de la comercialización



3. CAPITULO 3: FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y DE MARKETING

3.1 Análisis de la comercialización

La distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee o necesite adquirirlo.²¹

La distribución trata el modo de hacer llegar físicamente el producto (bien o servicio) al consumidor. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien, por ejemplo, una bebida refrescante tiene un valor por su marca; la distribución comercial aumenta el valor tiempo y el valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla.

²¹ MA.DOLORES DE JUAN VIGARAY. (2005). Comercialización y Retailing. Distribución Comercial Aplicada. Pearson Prentice Hall. España. Pág.5.

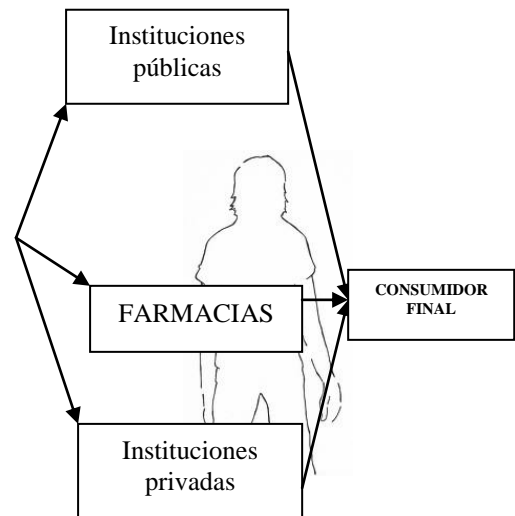
CADENA DE DISTRIBUCIÓN:



Fuente: La investigación

Elaboración: Daniela Ramirez

EL MERCADO FARMACÉUTICO PRIVADO EN EL ECUADOR:



LABORATORIOS

DISTRIBUIDORAS

FARMACEÚTICOS

FARMACEUTICAS

Fuente: La investigación

Elaboración: Daniela Ramirez

3.2. El plan estratégico y de marketing

El plan estratégico y de marketing es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por:

- 1) Un análisis de la situación
- 2) Los objetivos de marketing

3) El posicionamiento y la ventaja diferencial

4) El diseño de la mezcla de marketing

3.2.1 Objetivos de marketing

3.2.1.1 Objetivos de venta

- Aprovechar al máximo los recursos que se posee a fin de ser más eficientes y atraer a un mayor número de clientes.
- Capacitar constantemente a los visitantes y a las personas que se encargarán de tratar con los clientes para que, con su asesoría, puedan aumentar e impulsar las ventas.

3.2.1.2 Objetivos de mercado

- Captar la mayor cuota de mercado posible por medio de la publicidad y promoción que logrará la aceptación del cliente y su fidelización.
- Obtener una participación en el mercado creciente cada año.

3.2.1.3 Objetivos de la publicidad y promoción

- Dar a conocer este nuevo negocio por medio de la publicidad, y sugerir a los clientes que no somos una empresa tan nueva, puesto que nuestra actividad, anteriormente, estaba enfocada a un retailer, y ahora también seremos un wholesaler.
- Lograr posicionamiento en la mente del consumidor.
- Realizar un evento de relaciones públicas a fin de invitar a nuestro grupo objetivo y dar a conocer todas nuestras ventajas competitivas y posibles soluciones a las necesidades de nuestros clientes. Esta actividad la realizaremos por medio de auspiciantes proveedores, por ejemplo los laboratorios.
- Presentar nuestros catálogos de productos y servicios de manera virtual y presencial.

3.2.1.4 Objetivos de clientes

- Establecer mejores métodos de asistencia a fin de brindar un mejor servicio con altos estándares de calidad, y de esta manera alcanzar la satisfacción de los clientes.
- Trazar eficientes rutas de repartición para reducir al mínimo los tiempos de entrega de cada pedido.
- Alcanzar un alto nivel de calidad y satisfacción del cliente en la prestación del servicio.
- Establecer nuestra cartera de clientes atrayéndolos por medio de descuentos, promociones, formas atractivas de pago.

- Brindar servicios complementarios a los clientes con la finalidad de fidelizarlos con DISFARVE.

3.2.1.5 Objetivos de rentabilidad

- Alcanzar la rentabilidad esperada de la compañía en función del volumen de ventas y cobertura de mercado.

3.3.Estrategias de *Marketing Mix*

3.3.1. Estrategias de producto y/o servicio

Los productos que DISFARVE tendrá en stock son similares a los de la competencia, dado que los productos farmacéuticos que se comercializan son los mismos para todo el país. Es importante resaltar que son productos finales listos para la entrega al cliente que en este caso son minoristas (farmacias).

En la actualidad existen unos 8.000 ítems distintos en el mercado farmacéutico ecuatoriano, de los cuales alrededor de 1.200 corresponden al cuadro básico de medicinas, éstos son los medicamentos con los cuáles se

da tratamiento terapéutico a la mayor parte de enfermedades y dolencias.²²

Estos 8.000 ítems son productos OTC y fármacos, lo que quiere decir que los 6.800 ítems restantes son productos de cuidado personal.

Debido a la gran cantidad de productos que se tendrá en stock y a fin de tener una mejor administración de la información que se genere por los movimientos de inventarios, los fármacos y los productos de OTC se los dividirá en líneas. Además, se decidió hacer esta división acorde a la clasificación terapéutica de los fármacos. A continuación líneas de división de los productos fármacos:

Adyuvantes de digestión	Oftalmológicos
Anabólicos	Protectores hepáticos
Analgésicos	Soluciones diabéticas
Anestésicos	Sueros
Antiácidos, anti flatulentos	Tranquilizantes
Anticoagulantes	Urológicos
Anticonvulsivos	Vacunas
Antidepresivos	Anticonceptivos
Anti diarreicos	Anti arrítmicos
Antiespasmódicos	Antisépticos
Antihipertensivos	Anti ulcerosos
Antihistamínicos	Antivirales
Anti infecciosos	Bronco asmáticos
Anti infecciosos de uso ginecológico	Corticosteroides
Antimicobacterianos	Diuréticos
Antiinflamatorios	Estimulantes cardiacos
Antiparasitarios	Hipolipemiantes
Anti psicóticos	Hormonas
Antirreumáticos	Insulinas
Corticoides	Laxantes

Fuente: La investigación

Elaboración: Daniela Ramirez

²² http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/EyE_Industria_Farmaceutica_2011.pdf

LINEAS DE DIVISIÓN DE LOS PRODUCTOS OTC

(Consumo Personal)

Perfumería	Cosméticos
Cuidado capilar	Cuidado de la piel
Cuidado de bebés	Cuidado de diabéticos
Productos Naturales	Snacks
Cuidado Femenino	Útiles de limpieza

Fuente: La investigación

Elaboración: Daniela Ramirez

Los productos OTC fueron divididos de acuerdo al uso que el consumidor final les da.

A pesar de que el servicio de distribución y comercialización de productos farmacéuticos es el mismo, DISFARVE presentará un servicio diferenciado por medio de las siguientes estrategias:

- Más frecuencia de abastecimiento acorde al estudio de mercado. Su necesidad más evidente es el rápido abastecimiento.
- Con la finalidad de que el cliente sienta que puede encontrar todo en un solo lugar, habrá variedad de productos. El contar con una amplia gama de productos nos beneficia en que los clientes no recurran a la competencia, y este hecho podría ser una estrategia para lograr la fidelización del cliente.
- Visita del vendedor pasando un día a cada cliente, a fin de asesorar en las compras y tratar de obtener mayor número de pedidos y un incremento en las ventas por medio de promociones. Se ofrecerá una asesoría técnica basada en la capacitación y experiencia.

- Capacitaciones gratuitas para tener el conocimiento necesario para administrar farmacias auspiciadas por los laboratorios proveedores.
- No se recargará ningún valor económico por el envío de los pedidos.
- Garantía de que los pedidos lleguen completos, puesto que una persona despachará y otra supervisará el despacho.

3.2.2. Plaza

Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor final. Estos intercambios se dan entre mayoristas y minoristas.

En esta nueva idea de negocio es importante tomar en cuenta la necesidad de administrar correctamente los inventarios de manera que se encuentren siempre en el tiempo oportuno de necesidad del cliente. Además, es menester considerar otras variables como el transporte y el almacenaje. Todo esto con el fin de tener el producto óptimo al mejor precio, en el mejor lugar y al menor tiempo.

Esta idea de negocio corresponde a un wholesaler (es decir un mayorista de distribución farmacéutica). Esta distribuidora tiene como objetivo principal suplir las necesidades de adquisición de medicamentos de marca, genéricos,

o que requieran receta (piscotrópicos y estupefacientes). También, se abastecerá con los productos OTC (consumo personal) y sus líneas completas.

- Organizar un canal de ventas externo o consolidar la fuerza de ventas propia.
- Hacer que sea más fácil para sus intermediarios almacenar, manejar o inventariar sus productos.
- Establecer una red de centros de servicios.
- Proveer un servicio de asistencia más rápido para emergencias.
- Abastecer a los clientes con mayor velocidad y más frecuencia.
- Dar a conocer a los clientes el portafolio de productos y servicios que la empresa ofrece.

3.2.3. Precio

Los precios en el mercado farmacéutico se encuentran altamente regulados por el mismo mercado, por lo que si una distribuidora de productos farmacéuticos fija su precio en el tope máximo del precio promedio, ésta perdería ventaja competitiva en relación a los precios del mercado.

- La estrategia comercial seleccionada para poder cumplir con el objetivo del proyecto es la de penetración rápida de mercado.
- Ofrecer descuentos especiales para lograr una distribución masiva.
- Establecer programas especiales para ventas estacionales o para liquidar inventarios.

- Programar ofertas a los clientes, es decir, otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras, ofrecer accesorios gratuitamente y establecer un programa de premios a los compradores.
- Establecer escalas de precios, vía de descuentos en función de los niveles de compra.
- Ofrecer descuentos por pronto pago

3.2.4. Publicidad

Es dar a conocer el producto o servicios y la experiencia al consumidor a través de medios de comunicación de manera impersonal. Lo más importante que se debe hacer es persuadir a los clientes a que adquieran productos o servicios que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos o servicios y la experiencia a través de los medios masivos de comunicación, sino también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.

3.2.4.1 La promoción

Es dar a conocer el producto o servicio y las experiencias de forma personalizada a través de impulsadores o promotores de productos, servicios y experiencias.

La promoción que se utilizará para dar a conocer los productos y servicios y las experiencias que vamos a ofrecer, estará dirigida directamente al cliente y enfocada a sus necesidades.

3.2.4.2. Plan de Publicidad

Internet:

- Se realizará mailing a las farmacias de la ciudad de Puyo e inclusive a la de los sectores aledaños.
- Se creará una página web a fin de que los clientes puedan tener conocimiento acerca de los productos, servicios y experiencias. Encontrarán fotos de las instalaciones e información de los proveedores con los que vamos a trabajar. También, se ofertará en la misma página web, por medio de banners, los precios especiales. Además, tendrá un espacio de noticias donde podrán publicarse novedades del medio farmacéutico y podrán tener mayor cantidad de ingresos; de esta manera, las personas que ingresen se informarán de nuestras promociones, descuentos y últimos trabajos.

Alianzas estratégicas

- Se tratará de crear alianzas o enlaces estratégicos con los proveedores para poder, además, ser un centro que impulse el *push* y *pull* de los laboratorios que mayores beneficios en rentabilidad nos den.

Publicidad personal

- Para las personas que se sientan interesadas en los productos y servicios, se hará una primera cita en donde se les invitará un café; a la vez, se explicará el servicio y se mostrará un catálogo de los productos y servicios.
- Además, se realizará una convención como lanzamiento oficial, donde se presentará nuestro negocio y se premiará a los asistentes por medio de la rifa de cupones de compra y otros premios.

Publicidad Empresarial

- Crear alianzas con empresas proveedoras que auspicien nuestros folletos de presentación empresarial a fin de que la gente pueda conocer la empresa.

Publicidad en Medios

- Pautar en radios de la ciudad para que puedan mencionar los productos y los servicios en programas seleccionados. Se obsequiará productos farmacéuticos de tal manera que nos oferten gratis.
- Se trabajará con Sonovisión, canal de la ciudad, para anunciar nuestras promociones en los programas con más teleaudiencia como las noticias locales. De igual manera, se donará productos farmacéuticos como botiquines o Kits de productos de cuidado personal.

Publicidad en otros Medios

- Tele marketing, fax con la información que deseamos dar a conocer.
- Material pop y flyers con las promociones para dar a conocer nuestro negocio y nuestras promociones.

El presupuesto de marketing entregado anualmente será distribuido de la siguiente manera:

DISFARVE: GASTOS DE MARKETING ANUALES PRESUPUESTADOS

CONCEPTO	VALOR
INTERNET	420 USD
MAILING	100 USD
PÁGINA WEB	360 USD
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	210 USD
GASTOS DE REPRESENTACION	333,33 USD
MATERIAL POP	300 USD
FLYERS	200 USD
TOTAL	1.983,33 USD

Fuente: La investigación

Elaboración: Daniela Ramirez

3.3. Creación de DISFARVE como UEN (Unidad estratégica de Negocios) como parte de la compañía Farmacias Venus.

En el mercado farmacéutico, la brecha que hay entre la oferta y demanda han obligado a todos los puntos de la cadena de distribución a generar ventajas competitivas (Michael Porter definió la Ventaja Competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor determinó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba una empresa y que como resultado total desea tener rendimiento sobre la inversión)²³ por parte de los participantes a nivel farmacéutico, cuyos resultados son la atracción y fidelización de los clientes.

En la actualidad, las farmacias han diversificado sus productos, servicios y experiencias. Ofrecen productos farmacéuticos de marca y genéricos, variedad de

²³ <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategias-y-ventajas-competitivas.htm>

artículos de bazar, cosméticos, libros, tarjetas. Dependende la temporada para que vendan bienes relacionados con la misma. De este modo, se llega a administrar una cantidad estimada de 6000 ítems en promedio por farmacia.

La competencia entre retailers (comerciantes al por menor)²⁴ farmacéuticos es muy difícil, porque la principal herramienta para captar clientes es los grandes descuentos, y si no se obtienen buenos precios de compra, la rentabilidad baja. Además, existen problemas de movimientos de precios en el mercado farmacéutico, debido a que no se cuenta con regulación alguna de éstos en los medicamentos; también, los laboratorios suelen aumentar los precios cuando sus productos generan una mayor demanda en el mercado.

Las farmacias no pueden hacer el negocio por sí mismas. La tendencia del mercado es formar cadenas de droguerías para que se vuelvan más fuertes y competitivas. Los dueños de éstas muchas veces bajan sus utilidades, puesto que el margen de rentabilidad está influido por la recesión económica mundial que afecta a todos y, como consecuencia, hay un deficiente poder de negociación.

En el juego de precios, los que tienen la capacidad de comprar mayores montos ganan más, ya que se hacen acreedores a beneficios que los negocios pequeños no podrán percibir porque no compran grandes volúmenes. Por lo tanto, deben reducir su utilidad a la mitad para competir con las cadenas.

²⁴ <http://definicion.dictionarist.com/retailer>

Todas las organizaciones necesitan una estrategia corporativa. El esquema o medio central para utilizar e integrar los recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para realizar la misión de la organización y lograr las metas y objetivos deseados. En el proceso de planeación estratégica, aspectos como la competencia, la diferenciación, la diversificación, la coordinación de las unidades de negocios y los aspectos ambientales tienden a fusionarse en las preocupaciones de estrategia corporativa.²⁵

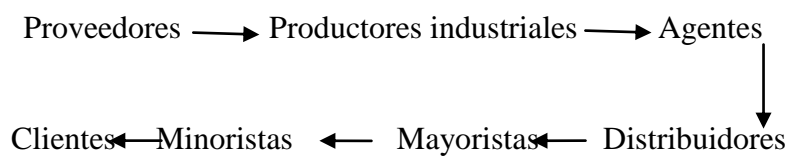
La gestión en la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) propuesta permitirá que los recursos sean mejores utilizados. Una consideración importante para que una empresa determine su estrategia corporativa y de las unidades de negocio es sus capacidades. Cuando una empresa posee capacidades que le permiten cubrir mejor las necesidades de sus clientes que la competencia, se dice que tiene una ventaja competitiva o diferencial.²⁶

La propuesta de la creación de esta Unidad Estratégica de Negocios nos permitirá unificar la administración de los inventarios de las tres farmacias y mejorar eslabones en la cadena de distribución con la finalidad de aumentar la rentabilidad; puesto que, ésta se encargaría de administrar los canales de distribución desde los laboratorios farmacéuticos hasta los clientes de nuestras farmacias (retailers propios) y las farmacias que se vuelvan clientes de nuestra distribuidora (retailers competencia).

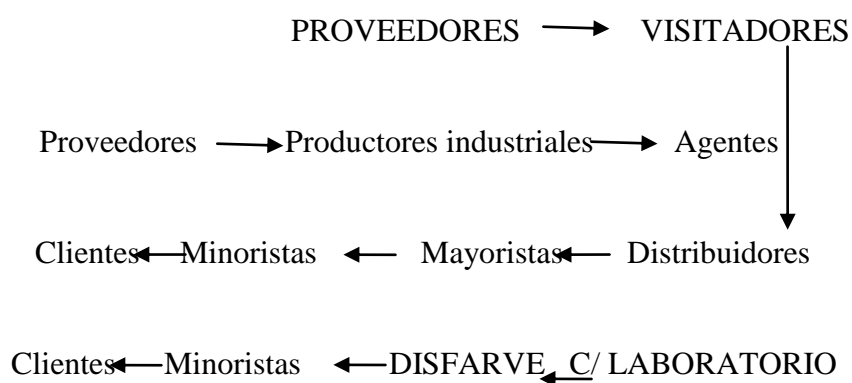
²⁵ FERRELL, HARTLINE (2006). “*Estrategia de Marketing*”. Tercera Edición. México. Pág.29

²⁶ Íbidem. Pág. 30.

La cadena de distribución será de este modo:

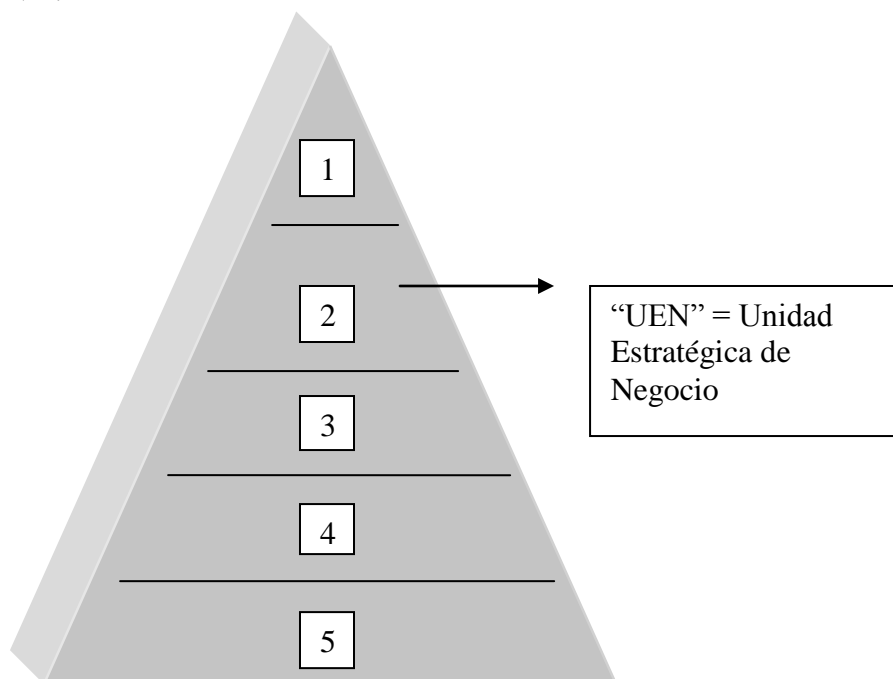


Que aplicada con el negocio sería así:



NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA:

DISFARVE:



- Nivel jerárquico corporativo
- Nivel jerárquico “UEN” (Unidad Estratégica de Negocios)
- Nivel jerárquico funcional
- Nivel jerárquico operativo
- Nivel jerárquico proveedores y clientes

Para la estructura organizacional de DISFARVE como Unidad estratégica de negocios de la compañía se necesita de:

- Un Gerente de Marketing, que se encargará de asegurarse que exista la mezcla del mercado y que se lleve a cabo las estrategias de las 4 Ps.
- Un Gerente de Comercialización y Ventas, que se encargará de establecer las técnicas de venta.
- La fuerza de ventas, que tendrán como obligación impulsar las ventas y observar el mercado.
- Para la logística, un Jefe de Procesos. La logística interna y la externa del negocio se explicará de manera detallada en el capítulo 4.

DISFARVE utilizará los recursos propios, el know how, la experiencia, la credibilidad, los contactos en el medio. Además, obtendrá de manera más clara el flujo físico del producto de manera que se tenga el control en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

El concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) tiene su origen en 1970 en la General Electric, empresa que había pasado de los motores eléctricos y la iluminación a participar en una gran variedad de industrias, lo que sumado a su tamaño y cobertura internacional hacía muy difícil su manejo.

La respuesta fue romper la firma en un conjunto de unidades que podían ser manejadas de manera autónoma, a las que se designó como unidades estratégicas de negocio.

3.4. POSICIONAMIENTO

El concepto de posicionamiento hace referencia al 'lugar' y a la percepción mental de un cliente o consumidor sobre una marca, lo que constituye la principal diferencia que existirá entre éste y su competencia.

El posicionamiento comienza con un producto que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona; pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes, o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Por lo mismo, es erróneo llamar a este concepto “posicionamiento” no se refiere al producto sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Por lo mismo es errado llamar a este concepto “posicionamiento de los productos” cómo si se le hiciera algo al producto en sí.²⁷

Se ha establecido una estrategia de penetración rápida, por tal motivo se ofrecerá un precio más bajo que los de la competencia, además de los incentivos económicos dirigidos al mercado meta; es decir, se quiere lograr que el mercado objetivo perciba a DISFARVE como una compañía que ofrece productos de calidad a buen precio, por lo que se utilizará un posicionamiento por calidad y precio.

Como otra estrategia de posicionamiento, se incluirá el servicio al cliente a fin de dar mayor énfasis a los requerimientos y necesidades de éstos.

Adicionalmente, DISFARVE se posicionará con el siguiente nombre y slogan:



DISFARVE: ¡Servicio eficiente y oportuno!

Una buena forma de iniciar el programa para establecer el posicionamiento corporativo es definiendo en forma clara y concisa lo que es la compañía, pero los mejores programas de posicionamiento corporativo van más allá de

²⁷AL RIES, JACK TROUT (2009). Colombia. Segunda edición. Mc Graw Hill. Pág.3.

la sola definición. Los mejores programas se hacen a base de acciones, no de meras palabras. O a veces las palabras mismo representan la acción.²⁸

3.5. DIFERENCIACIÓN

La estrategia de diferenciación en una empresa busca ser la única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores.²⁹

Cada negocio puede y debe ser diferente. Esto no es algo difícil o imposible ni mucho menos reservado a las pequeñas, medianas y grandes corporaciones. Michael Porter, en su libro *Estrategia Competitiva* (1982), propone tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que las otras empresas de la industria y para poder enfrentarse correctamente ante las 5 fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

A continuación un resumen de las implicaciones de las Estrategias de Diferenciación, según Michael Porter.

²⁸ AL RIES, JACK TROUT (2009). Colombia. Segunda edición. Mc Graw Hill. Pág.178.

²⁹ MICHAEL PORTER. (2001). *Ventaja Competitiva*. Cecs. México. Vigésima reimpresión. Página 28.

IMPLICACIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN		
Estrategia	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
De diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización Ingeniería del producto Instinto creativo. Fuerte capacidad en la investigación básica. Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios Fuerte cooperación de los canales de distribución.	Fuerte coordinación entre las funciones de I&D, desarrollo del producto y comercialización. Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para llegar a trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa

Fuente: ³⁰ M. PORTER. Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Editorial CECSA. México 1982, 1ª. Edición. P. 61-62

En las estrategias genéricas:

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Líder en costos

Líder en diferenciación

Para todo el mercado	Liderazgo total el costos	Liderazgo total en diferenciación
Para un nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costos	Liderazgo enfocado en diferenciación

Fuente: ³¹ M. PORTER. Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Editorial CECSA. México 1982, 1ª. Edición. P. 6º.

³⁰ M. PORTER. Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Editorial CECSA. México 1982, 1ª. Edición. P. 61-62.

³¹ Ibidem. Página 60.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS ADAPTADAS AL CASO EN ESTUDIO:
(DISFARVE).

Líder en costos

Líder en diferenciación

Para todo el mercado	Liderazgo total el costos Precios más baratos por montos de compra	Liderazgo total en diferenciación Un servicio diferente al tradicional
Para un nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costos Clientes especiales, descuentos especiales.	Liderazgo enfocado en diferenciación <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de Servicio • Entrega • Servicio personalizado (CRM) • Servicio al Cliente

Fuente. Daniela Ramirez

La estrategia que se tomará para el desarrollo de este proyecto es el liderazgo total en diferenciación. DISFARVE eligió a esta estrategia entre las cuatro que Porter plantea, puesto que dentro del plan estratégico de marketing se presenta al CRM (Costumer Relation Management), como una herramienta importantísima del marketing en este plan.

3.5.1. Liderazgo total en costos

DISFARVE se marginará ganar el mínimo porcentaje de rentabilidad que será del 19 % cuando normalmente las distribuidoras farmacéuticas están ganando el 45 % aproximadamente.

3.5.2. Liderazgo enfocado en costos

Para aquellos clientes que de acuerdo a la Ley de Pareto (80-20) sean el 80% de nuestra venta, se les otorgará descuentos especiales acorde a los montos de compra, beneficiándolos de esta manera en su nivel de rentabilidad.

3.5.3. Liderazgo total en diferenciación

El concepto de distribuidora farmacéutica se fundamenta principalmente en una perspectiva de entregar un servicio diferente al tradicional, es decir, los productos, principalmente, las medicinas en su mayoría serán los mismos que poseen las otras farmacias y distribuidoras en el sector, debido a que los productos son distribuidos por las mismas casas farmacéuticas. Por lo tanto, la ventaja diferencial de este proyecto será brindar un servicio de calidad en los siguientes aspectos:

- Infraestructura
- Atención al cliente (suficiente personal capacitado, rápido conocedor de los productos y atento)
- Entrega del producto
- Servicios adicionales (estacionamiento, atención 24 horas, afiliación, entrega a domicilio)
- Productos variados y adicionales

3.5.4. Liderazgo enfocado en diferenciación.

Los servicios deseados por los intermediarios del canal y por los clientes objetivos se pueden identificar en cuatro tipos de producción de servicios que exigen los usuarios de los canales.

Se debe tomar en cuenta, además, que el servicio ofrecido son los costes derivados de su gestión. Así, proporcionar altos niveles de servicio significa, también, costes más altos para el canal y precios trasladados al consumidor final y viceversa.

	NIVELES DE SERVICIO DESEADOS POR LOS CLIENTES
TAMAÑO DEL LOTE DE COMPRA	Número de unidades que el canal permite adquirir a un cliente como medio en cada acto de compra, con independencia del valor monetario de la misma. El usuario final lo desea en unidades individuales o múltiples.
DESCENTRALIZACIÓN DEL MERCADO	Es el grado de facilidad de los clientes para adquirir un producto. El usuario quiere obtener conveniencia, información y asistencia en un establecimiento cercano.
TIEMPO DE ENTREGA O DE ESPERA	Tiempo medio que el cliente del canal espera para recibir las mercancías. El usuario quiere seguridad en las entregas.
VARIEDAD Y SURTIDO DE PRODUCTOS	La variedad de productos se mide por la amplitud del surtido que proporciona el canal de marketing. Al usuario le interesa la amplitud y especialización del surtido.

Fuente: Stern (2001).³²

DISFARVE tendrá el mejor servicio en todos los niveles enunciados para alcanzar la satisfacción en el servicio por parte de los clientes y futuros clientes.

³² STERN, L.W. (2001). Marketing Channels. Sexta Edición. Prentice Hall, New Jersey. Pág. 41.

3.5.4.1. La entrega

La entrega se realizará a domicilio con 0 USD de recargo, siempre y cuando haya un monto mínimo de pedido de 250 USD.

Si el pedido es menor al monto mínimo se cobrará el costo del envío que será de 3 USD.

Se enviará la mercadería en cartones, protegidos por los cambios climáticos y se hará la entrega en máximo 24 horas.

3.5.4.2. Servicio personalizado

Se utilizarán técnicas de CRM (Customer Relationship Management) que consisten en tratar a cada cliente de una manera particular y diferente, acorde a sus gustos y necesidades. Para esto, es indispensable conocer a nuestros clientes por lo que se creará una base de datos, a fin de poder llegar a ellos con información oportuna en el momento adecuado.

CRM (Customer Relationship Management) es una filosofía corporativa que busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales. Actualmente, se integran las disciplinas de gestión empresarial (como el marketing relacional) y las soluciones tecnológicas que faciliten su aplicación, desarrollo y aprovechamiento (internet, extranet, intranet, comercio electrónico, ERP, Data

Warehouse, Data Mining). En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades.³³

La implementación de esta filosofía, apoyada de un buen sistema de información a través de un Software (la base de datos), debe ser una herramienta que permita facilitar y mejorar las diferentes relaciones que tendrá la distribuidora con sus clientes tanto internos como externos, propios del canal y no.

Las relaciones no se enfocarán únicamente en las ventas, pedidos, facturas, entre otras, sino también en la gestión eficiente de todos los trámites internos y externos que el cliente requiera como incidencias, reclamos, pagos, abonos, etc.

Estas relaciones generarán una gran cantidad de información que se manejará con rapidez y exactitud, apoyados de un software que no sólo fortalecerá las ventas, sino, adicionalmente, permitirá que otros departamentos utilicen esta información para que tengan una visión global e integrada de las relaciones distribuidor-cliente minorista. (Disfrutar-retailers propios y clientes-consumidor final).

El Marketing Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas

³³ DIANA C. MUÑOZ, E. GIL ALBARRAN (2005). Solución CRM en la empresa pública y privada. Grupo editorial Megabyte. Primera edición. Pág. 74.

comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes a fin de lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.³⁴

Se realizarán las siguientes acciones:

- Llamar para confirmar la recepción del pedido y si no hay novedades de la entrega del mismo.
- En caso de existir reclamos, se registrarán con fecha y hora y no se podrán tardar más de 24 horas en gestionarlo.

La mayoría de empresas que impiden la satisfacción de sus clientes recibe un informe por escrito con textos, gráficos y tablas. El informe contiene datos valiosos y estadísticamente fiables que provienen de una muestra de clientes que han aportado sus opiniones de forma anónima.

Con esta información en la mano la empresa puede mejorar productos, servicios y procesos de relación con los clientes, seguir tendencias, comparar diferencias entre unidades de negocio y un largo etcétera.³⁵

³⁴ DIANA C. MUÑOZ, E. GIL ALBARRAN (2005). Solución CRM en la empresa pública y privada. Grupo editorial Megabyte. Primera edición. Pág. 74.

³⁵ JAY CURRY, ADAM CURRY (2000). CRM: "Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes. Primera edición, España. Gestión 2000. Pág. 161.

- Cuando hayan promociones especiales se le hará llegar la información vía e-mail y luego se confirmará vía telefónica que la información haya sido receptada.

- Cada dos meses se les pedirá a los clientes que nos evalúen y que nos permitan conocer nuestras debilidades.

- El vendedor, además, tendrá la obligación de asesorar al cliente en temas de merchandising, promoción las ventas, estrategias de mercadeo, entre otras, para lo cual agendará una cita mensual con cada cliente.

- Al final del año, se examinarán los montos de compra por cada cliente y se les otorgarán puntos con la finalidad de que, para cerrar el año completen sus puntos con pedidos medianos y grandes, se lleven premios por los mismos.

Nuestro servicio se enfocará en obtener:

- Visión global del cliente

- Segmentación del mercado y clientes

- Marketing relacional

- Incrementar la rentabilidad de cada cliente

- Transformación de los datos en información relevante que sirva para tomar decisiones

- Mayor fluidez en los procesos de comunicación

3.5.4.3. Servicio al cliente

Se refiere a la orientación al consumidor, ajustándose continuamente a sus deseos y necesidades. Casi se puede hablar de un medio que permite alcanzar los objetivos en ventas y beneficios, porque si el cliente está satisfecho, los demás objetivos podrán conseguirse.

Este objetivo de servicio al cliente se extiende también para los proveedores, a través del establecimiento de buenas relaciones de confianza mutua basada en el cumplimiento de los acuerdos entre sus empleados (mediante la formación y motivación de manera continua) y las entidades de ámbito local de influencia, ya sean públicas o privadas (ayuntamientos, cámaras de comercio, asociaciones de todo tipo).

4. ANÁLISIS TÉCNICO Y ORGANIZACIONAL.

4.1 Introducción

En este capítulo se detallará lo que se va a hacer en base a los resultados de La encuesta en la investigación, la cual ha permitido determinar la existencia de una necesidad de mejorar la parte administrativa de este negocio. Al final de este capítulo se hablará de la estructura organizacional que tendrá la empresa.

En base a la información generada por las encuestas se ha llegado a determinar que el número de clientes es 26 y, a la vez, corresponde al número de farmacias que manifiestan poder trabajar con DISFARVE en la ciudad de Puyo. Además, se ha determinado que la frecuencia de pedidos sería de forma diaria y semanal.

- Los principales productos a expandirse son los OTC (productos de consumo personal).
- Al primer año se estima vender en medicina 1.249.563,75 USD y en productos de OTC 1.326.066,3 USD.
- La mayoría de los clientes dice que podría pagar de 31 a 60 días de crédito.
- En este capítulo también se presentarán los factores determinantes del proyecto, la disponibilidad de los recursos, aspectos ambientales, la logística interna y la externa.

4.2 ANTECEDENTES

El mercado se mueve por tendencias, lo que resulta interesante es conocer el momento en que una tendencia o una necesidad se presentan como la demanda y pueden originar cambios en la oferta.

4.3 FACTORES DETERMINANTES DEL PROYECTO

La ciudad de Puyo ha tenido un crecimiento notable en los últimos años, no sólo en la densidad poblacional sino también en el ámbito comercial dentro de distintas áreas.

Existen 28 farmacias para una población de 40.211 habitantes (según el Censo Poblacional Territorial del 2009).

Las farmacias y sus direcciones son las siguientes:

DETALLE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO		
1	FARMACIA CRUZ AZUL VENUS 1	Ceslao Marín y Eugenio Espejo.
2	FARMACIA CRUZ AZUL VENUS 2	Ceslao Marín y Atahualpa.
3	FARMACIA SANA SANA SECTOR LA Y	Bolívar y 27 de Febrero.
4	FARMACIA SANA SANA PLAZOLETA ROJA	Vicente Fernández. (Barrio Cumanda).
5	FARMACIA CRUZ AZUL CENTRAL 1	9 de Octubre y Atahualpa.
6	FARMACIA CRUZ AZUL CENTRAL 2	Eugenio Espejo y Ramiro Fernandez.
7	FARMACIA CRUZ AZUL DANY1	Av. Alberto Zambrano y Napo.
8	FARMACIA CRUZ AZUL DANY2	27 de Febrero y 24 de Mayo.
9	FARMACIA COMUNITARIA AMAZONAS 1	9 de Octubre y Bolívar.
10	FARMACIA COMUNITARIA AMAZONAS 2	Av. Alberto Zambrano y Alpayacu.
11	FARMACIA COMUNITARIA SAN PEDRO1	10 de Agosto y Atahualpa.
12	FARMACIA COMUNITARIA SAN PEDRO2	20 de Julio y Cotopaxi.
13	FARMACIA COMUNITARIA VENUS 3	Barrio las Palmas.
14	FARMACIA COMUNITARIA ANDREITA	Nueve de Octubre y Atahualpa.
15	FARMACIA METROPOLITANA	Ceslao Marín. Sector la Y.
16	FARMACIA EL DESCUENTO	Av. Alberto Zambrano.

17	FARMACIA FENIX	27 de Febrero y Atahualpa.
18	FARMACIA EL TERMINAL	9 de Octubre y 24 de Mayo.
19	FARMACIA SU SALUD	Tulcán y Cotopaxi.
20	FARMACIA DANIELITA	Francisco de Orellana y 27 de Febrero.
21	FARMACIA HOSPITAL PUYO	Francisco de Orellana y Sumaco.
22	FARMACIA HOSPITAL MILITAR	Av. Alberto Zambrano y Oriente.
23	FARMACIA MARISCAL	20 de Julio y 4 de Enero.
24	FARMACIA DEL PUEBLO	Vasconez Sevilla.
25	FARMACIA LIBERTAD	20 de Julio y Cotopaxi.
26	FARMACIA PUYO	Barrio Obrero.
27	FARMACIA SINDICATO DE CHOFERES	Sede Sindicato de Coferes.
28	FARMACIA COMUNITARIA CENTRAL 3	Barrio Amazonas.

Hace 10 años se registraba una población de 25.965 habitantes y había sólo 5 farmacias, lo que quiere decir que el sector farmacéutico ha crecido en un 63%. En cuanto a los montos de venta, éstos crecen un 20% anualmente, según datos proporcionados por el Dr. Klever Gavilánez, Director Provincial de Pastaza, quien estima que para el 2020 existirán entre 38 a 40 farmacias, en concordancia al crecimiento poblacional y sus necesidades.

Aunque la cantidad de farmacias que existen en la ciudad de Puyo es importante, las visitas y entregas de mercadería por parte de los distribuidores farmacéuticos es muy espaciado y no alcanza a satisfacer las necesidades de abastecimiento.

Según la investigación, la industria farmacéutica en la ciudad de Puyo mueve unos 8.417,08 USD diarios en ventas, lo que significa un costo de 7.014,23, que al mes significa 210.427 USD.

El objetivo principal de marketing en este proyecto se enfoca a satisfacer el 25% de la demanda potencial.

4.5 ASPECTOS AMBIENTALES

4.5.1. Legislación Vigente

Según la Constitución de la República del Ecuador:

Art. 86.- El Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable. Velará para que este derecho no sea afectado y garantizará la preservación de la naturaleza.

Se declaran de interés público y se regularán conforme a la ley:

1. La preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país.
2. La prevención de la contaminación ambiental, la recuperación de los espacios naturales degradados, el manejo sustentable de los recursos naturales y los requisitos que para estos fines deberán cumplir las actividades públicas y privadas.
3. El establecimiento de un sistema nacional de áreas naturales protegidas, que garantice la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de los servicios ecológicos, de conformidad con los convenios y tratados internacionales.

4.5.2 Posibles impactos ambientales

El impacto ambiental se da por concepto de los envases de vidrio y plástico en los que vienen empacados los medicamentos, pero esto cae directamente sobre el consumidor final, quien adquiere el producto y quien es el último eslabón en la cadena de distribución.

4.5.3 Medidas de mitigación

A pesar de que ninguno de los procesos que involucra la distribución de los productos que oferta DISFARVE afecta al medio ambiente, se tomarán medidas para ayudar a éste. Entre ellas, se reciclará las cajas de cartón y basura que se produzca en el proceso, se usará cajas ecológicas para la distribución y bodegaje y se fumigará cada seis meses el local con la finalidad de evitar que plagas dañen las medicinas.

Una vez cada mes se revisarán las fechas de vencimiento de los productos para devolver a los laboratorios aquéllos que están caducados o están dañados por cuestiones climáticas. Además, se entregarán los productos en fundas biodegradables.

4.6. Diseño de plan de abastecimiento y distribución

4.6.1 Espacio físico

Este proyecto se ubicará en la planta baja de la Farmacia Cruz Azul Venus 1, en un espacio físico de 360 metros cuadrados. Ubicado en la ciudad de Puyo en la Avenida Ceslao Marín s/n y Eugenio Espejo.

Esta ubicación se pensaría que es estratégica, puesto que constituye un nodo y desde este lugar se podrá tomar todas las vías para cualquier lugar de la ciudad. Se lo considera un punto central. Es importante recalcar que la logística en esta idea de negocio juega un papel fundamental:

La logística contribuye en la gestión de los flujos físicos y de información desde el punto de origen al de consumo, enfocándose en la manipulación de los bienes tangibles, a través de la coordinación y el control de los sistemas de transporte y almacenamiento³⁶. La cadena de valor básica está compuesta entonces, por cinco eslabones que representan las siguientes actividades:

1. Logística Interna
2. Producción del Bien o Servicio
3. Logística externa
4. Mercadotecnia y Ventas
5. Servicios³⁷

³⁶ DAZA V, CARMEN (2011). “Gerencia de operaciones, introducción a la gestión de cadena de suministros”. Editorial centro de publicaciones de la PUCE. Pag. 9.

³⁷ Ibídem. Pg. 11.

4.6.2 Logística interna

La logística interna son las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de materiales (insumos), para su transformación o ensamble³⁸.

ENTRADAS:

- Ingreso de mercadería por compra a proveedores
- Recepción de devoluciones de mercadería y re-ingreso de mercadería
- Mercadería recibida como bonificaciones

PROCESO 1: Realización de los pedidos.

ETAPA INICIAL: Revisión de stock de productos.

FASE 1: Conocimiento de stocks mínimos y máximos por productos.

TAREA/ ACTIVIDADES: Obtención de stocks máximos y mínimos.

Actividad 1: Se recalculará los stocks mínimos y máximos automáticos acorde a las necesidades.

ETAPA INTERMEDIA: Decisión de cantidades a pedirse.

FASE 1: Preparación de pedido.

TAREA/ ACTIVIDADES: Emisión del pedido.

Actividad 1: Se realizará el pedido en base a los stocks mínimos. Esa será la cantidad a pedirse por producto.

Actividad 2: Confirmar que productos vienen con la finalidad de abastecernos de los productos que no lleguen por medio de proveedores alternos.

³⁸ Ibídem. Pg. 12.

ETAPA FINAL: Envío de pedido.

FASE 1: Autorización del Jefe de Procesos y Marketing.

TAREA/ ACTIVIDAD: Solicitud de pedido firmada y autorizada.

1: Revisar que no se sobrepase el monto de compras estimado.

ACTIVIDAD 2: Presentar el borrador al Jefe de Procesos y Marketing y realizar el envío del pedido.

PROCESO 2: Recepción de mercaderías.

ETAPA INICIAL: Recepción de cartones y facturas de los proveedores.

FASE 1: Revisión de la mercadería recibida.

TAREA/ ACTIVIDADES: Confirmación de cantidad de producto recibido.

Actividad 1: Los bodegueros recibirán la mercadería y chequearán que las cantidades del producto que llegan esté en buen estado y con fecha de expiración de al menos de 6 meses.

PROCESO: Almacenamiento.

ETAPA 1: Colocación de los productos en percha.

FASE 1: Revisión de las cajas de cartón contenedoras de la medicina.

TAREA/ ACTIVIDADES: Colocación de membrete en cada caja contenedora.

Actividad 1: Revisar la descripción del producto, el número de lote, fecha de vencimiento.

FASE 2: Percheo de productos en estanterías.

TAREA/ ACTIVIDAD: Almacenamiento de productos recibidos.

Almacenar la medicina en orden alfabético con el objetivo de ubicarla rápidamente. Cada caja deberá tener una etiqueta en el lado frontal donde se encuentren sus datos principales.

DISFARVE piensa en abastecerse dos veces por semana con la finalidad de tener stock suficiente en inventarios para poder satisfacer la demanda.

Los pedidos que la distribuidora realice serán en base a los stocks mínimos y máximos que se establezcan en el registro de inventarios o kardex., cuyo monitoreo se lo hará con frecuencia. Se tomará en cuenta la reposición de ventas.

Tanto los pedidos realizados como los recibidos se efectuarán mediante un software que facilitará el trabajo y volverá todos los procesos más eficientes.

4.6.3 Logística externa

La logística externa hace referencia a los siguientes conceptos:

- Transacciones en el tiempo real de pedidos iniciados por un consumidor final, un vendedor o un socio.
- Contratos automatizados y sus términos específicos para el cliente.
- Acceso de los clientes a los canales de desarrollo de productos y la situación de la entrega.
- Integración en colaboración, un sistema de pronóstico de los clientes.

- Administración integral del canal, inclusive intercambio de información, reclamación de garantías y administración de contratos³⁹.

Además, se despachará todos los días en el orden de llegada de los pedidos. Se entregará la mercadería a los clientes al siguiente día de realizado el pedido, en la mañana, considerando siempre optimizar la ruta de reparto.

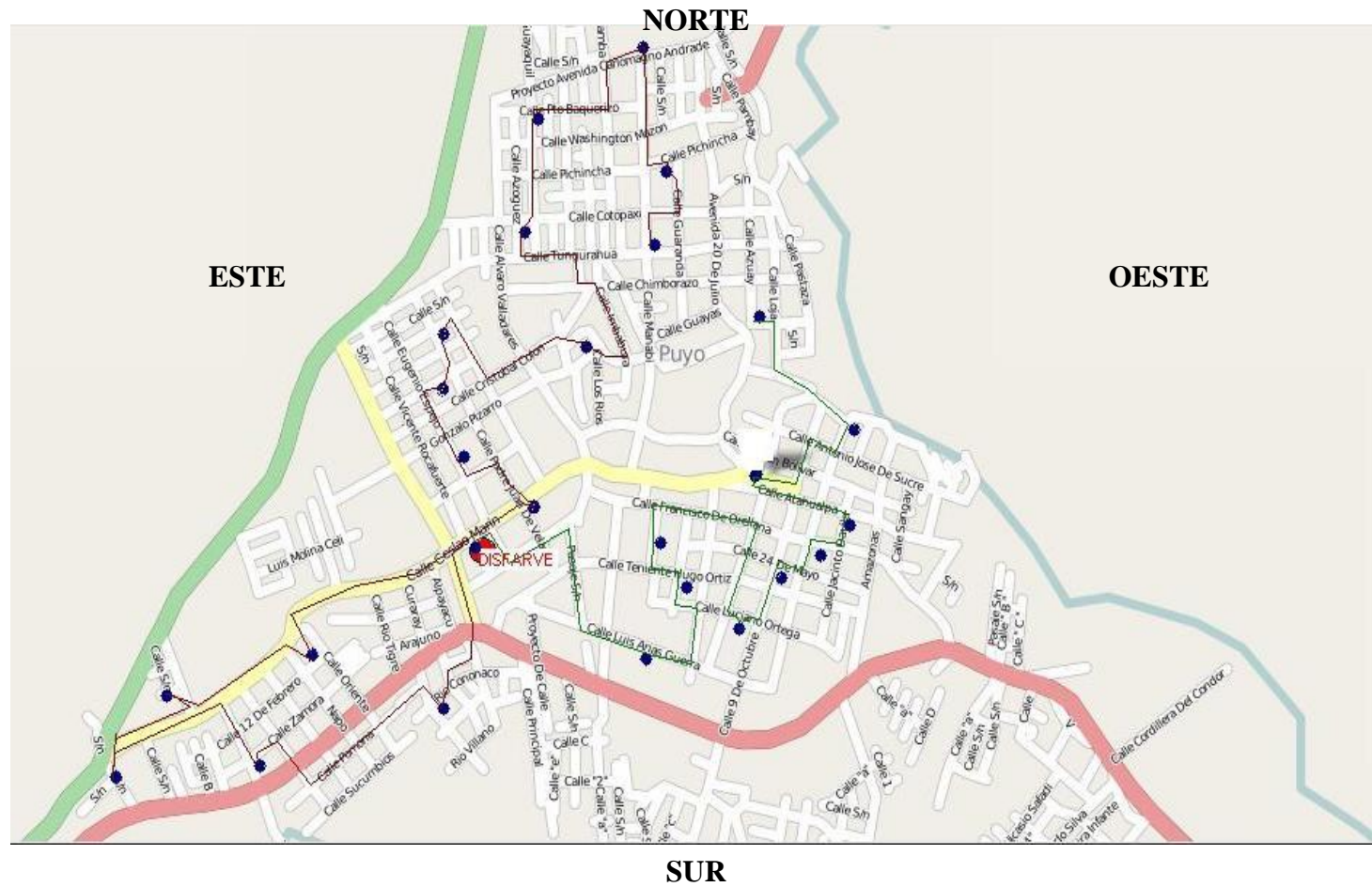
Se tendrá tiempos establecidos para cada actividad, por ejemplo, pedidos: De 8 de la mañana hasta las 2p.m. se los receptarán vía telefónica o los emitidos por el vendedor. Despachos: Desde las 2p.m. hasta 6p.m. se empacará y al siguiente día a primera hora se empezará la repartición de los mismos.

La labor de distribución física tiene que cumplir esencialmente dos compromisos:

- El compromiso interno, que se refiere a cumplir con las metas asignadas para cada producto y el manejo eficiente de los recursos asignados.
- El segundo compromiso es externo, obliga a tener que cumplir con los pedidos que fueron tomados, en cuanto a las fechas y buen estado de la mercadería.

³⁹ Administración estratégica. Quinta edición. **Competitividad y conceptos de Globalización.** Michael A. Hitt. R.Duane Ireland. Robert E. Huskisson.

4.6.3.1 Rutas de entrega



Se realizarán a diario las entregas por medio de dos rutas de distribución. La primera se puede visualizar en este mapa de la ciudad pintada de color rojo que se hará por las mañanas y en la tarde se tomará la ruta dos que se encuentra de color verde.

En este mapa de la ciudad se encuentran representadas las farmacias por medio de puntos azules y DISFARVE está representado por un punto grande rojo.

4.7 Competitividad en precios

La política de precios es fijar los más bajos que los de la competencia, para así penetrar de forma efectiva y en menor tiempo en el mercado farmacéutico de la ciudad de Puyo.

Además, los precios de venta al público no son los que se pueden variar. Los descuentos y bonificaciones son manejables, ya que inciden de manera directa al precio. Los precios de los productos farmacéuticos son fijados por cada laboratorio y presentados a los distribuidores a través de listas de cotización, y es el Ministerio de Salud el que por medio de los decretos ejecutivos aprueban o desaprueban los precios, mas no los laboratorios farmacéuticos.

Normalmente las distribuidoras farmacéuticas se marginan un 35% de utilidad. Este estudio ha planificado vender sus productos con un 10% de utilidad a fin de captar el mayor número de clientes y tener un monto de venta significativa. Cuando se

logre obtener mejores precios en ciertos lotes, se trasladará esos beneficios a nuestros clientes por medio de bonificaciones en el producto.

Regirán los descuentos que se enunciaron anteriormente en las políticas financieras y de descuentos en el capítulo uno.

Se manejará períodos de crédito flexibles acorde a la negociación a la que se llegué con el cliente, la cual será de 0 a 30 días por dos razones notorias:

- Los precios bajos de venta.
- Las respuestas de los clientes en La encuesta.

En este punto generaríamos liquidez, puesto que los laboratorios proveedores otorgan de 60 a 90 días de crédito.

4.8 Disponibilidad de recursos humanos

Para entregar el mejor servicio al cliente, DISFARVE se estructurará de la siguiente manera:

Funciones de facturadores:

- Atención al cliente
- Recepción de pedidos
- Emisión de pedidos
- Facturación de los pedidos
- Registro y solución de reclamos acorde a políticas establecidas

- Servicio al cliente pre-venta y post-venta
- Tele marketing

Los facturadores contarán con un sueldo de 400 USD y trabajarán de 8am a 6 pm, de lunes a viernes.

Funciones de vendedores:

Se contará también con 2 vendedores, quienes se responsabilizarán de:

- Atención al cliente
- Recepción de pedidos visitando al cliente
- Emisión de pedidos
- Funciones de *Merchandising* para los productos en promoción
- Registro y solución de reclamos acorde a políticas establecidas
- Servicio al cliente pre-venta y post-venta
- Asesoría diversa en la administración de los retailers farmacéuticos
- Impulsar las ventas motivando al cliente

Los vendedores tendrán un sueldo de 900 USD y todos los beneficios de ley. No contarán con comisión en ventas, pero sí serán medidos acorde a sus objetivos.

Funciones de los despachadores:

Se contratarán a 2 personas que ganarán 300 USD y se encargarán de ser los despachadores. Trabajarán en las dos rutas de entrega propuestas, realizando la una en la mañana y la otra por la tarde.

Funciones de los bodegueros:

Los bodegueros tendrán un sueldo de 240 USD y serán dos personas. Sus funciones principales serán:

Custodiar la mercadería.

Preparar las órdenes de despacho para que sean posteriormente entregadas.

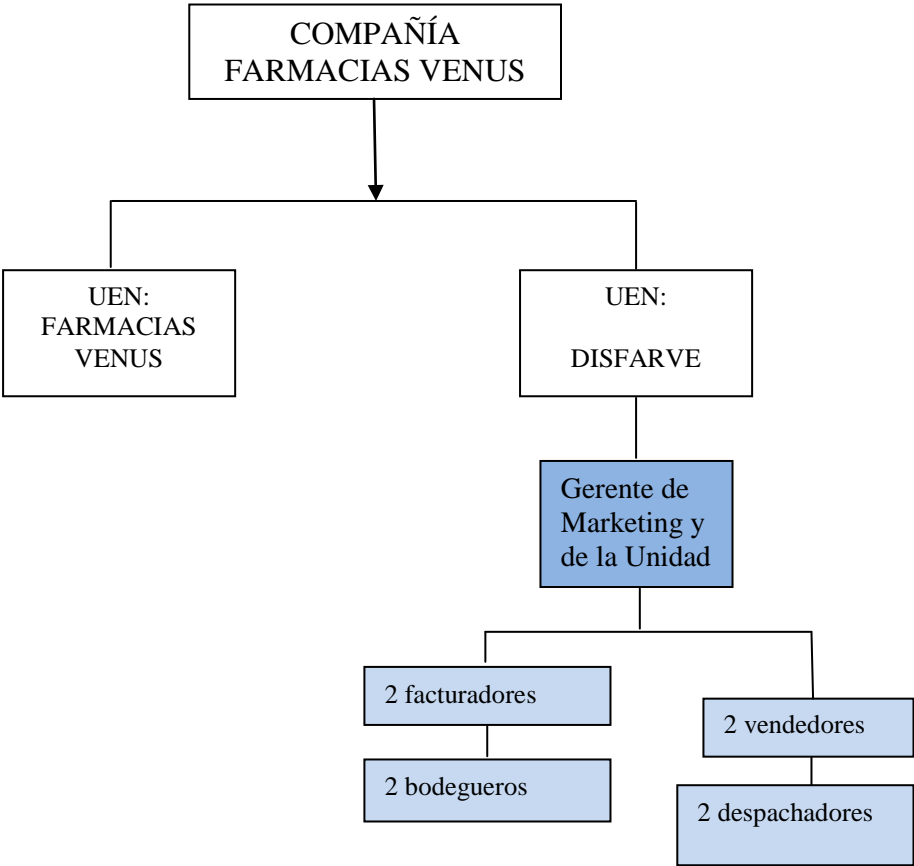
Revisar fechas de expiración para su posterior devolución.

Garantizar el buen estado de los productos.

Además, se integrará al equipo de trabajo un Gerente de Marketing, quien será el responsable de toda la unidad y su administración. Se encargará, también, del área de marketing y ganará 1500 USD mensuales.

El organigrama de la UEN: DISFARVE se graficaría de la siguiente manera.

ORGANIGRAMA DE DISFARVE:



Fuente: La investigación
Elaboración: Daniela Ramirez

5 CAPITULO5: ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis y evaluación financieros son necesarios antes de comprometer los recursos en un proyecto.

Análisis financiero: Utilización de técnicas específicas para examinar los documentos financieros de una empresa y para controlar los flujos de fondos, productos y servicios, tanto internos como externos a la empresa⁴⁰.

El análisis financiero busca sistematizar la información relevante y útil para el proceso de toma de decisiones desde el punto de vista privado o de una institución en particular, y, de esta manera, plantear las recomendaciones correspondientes.

Además, identifica, desde el punto de vista de un inversionista o de un participante en un proyecto, los ingresos y egresos retribuíbles a la realización de un proyecto y, en consecuencia, la rentabilidad generada por el mismo en términos de valores.

⁴⁰ J.M. ROSENBERG (2008). Diccionario de administración y finanzas. España. Editorial Océano. Página 22.

La evaluación financiera permitirá:

- Determinar el punto de vista, desde el cual los costos pueden ser cubiertos oportunamente, y, así, contribuir a diseñar el plan de financiamiento.
- Medir la rentabilidad.
- Generar la información necesaria para determinar: proyecciones de demanda, de oferta, punto de equilibrio, relación costo-beneficio, entre los principales.

5.1 Presupuesto de inversión

Antes de determinar el presupuesto de inversión es necesario tener claro los siguientes conceptos:

Presupuesto: Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.⁴¹

Inversión: Adquisición de medios de producción. Por extensión, adquisición de un capital para conseguir una renta⁴².

La inversión comprende toda la adquisición de los activos fijos tangibles e intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa. El objetivo es definir lo más cercano posible el valor total de la inversión del proyecto.

⁴¹ J.M. ROSENBERG (2008). Diccionario de administración y finanzas. España. Editorial Océano. Página 324.

⁴² Ibidem, Pg.231.

108

La inversión comprende toda la adquisición de los activos fijos tangibles e intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa. El objetivo es definir lo más cercano posible el valor total de la inversión del proyecto.

Tabla 1.

DISFARVE		
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		
Terrenos		0
Edificios		0
Maquinaria y equipo		0
Equipo de computación		3000
Muebles y enseres		25000
Equipo de oficina		3200
Vehículos		34000
Otros 1		0
Otros 2		0
Otros 3		0
Otros 4		0
Total		65200
Imprevistos	3%	1956
Total activos fijos		67156

Fuente: La investigación
Elaborado por: Daniela Ramirez

5.2 Plan de inversión y endeudamiento

El plan de inversión y endeudamiento es el resultado del proceso de recopilar, comparar, interpretar y estudiar los estados financieros y datos operacionales de la propuesta para el proyecto. Se ha contemplado el cálculo y la interpretación de porcentajes, tasas, indicadores y estados complementarios auxiliares. Luego de haber analizado las necesidades, preferencias y expectativas del consumidor en el

estudio de mercado, además de haber fijado las estrategias de *marketing mix* (mezcla de mercadotecnia), se procede a estructurar la base financiera que apoyará y sustentará lo antes mencionado, a través del análisis de inversión en activos fijos tangibles e intangibles, capital de trabajo, costos y gastos.

En el capítulo 3 se habló del principal objetivo de marketing, que es alcanzar el 25% de la demanda potencial como cuota mínima de ventas y con esta proyección se genera la necesidad de tener un capital de trabajo de 227.723,12 USD.

Capital de trabajo: Exceso de activos corrientes sobre las cuentas del pasivo, que constituye el capital de disposición inmediata necesario para continuar las operaciones de un negocio.⁴³

Tabla 2.

DISFARVE					
CAPITAL DE TRABAJO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NECESIDAD DE EFECTIVO					
Total de Costos y Gastos	2708966,47	2851515,71	2965041,34	3083091,95	3205848,05
Pagos de Capital	33500,00	30800,00	28100,00	25400,00	22700,00
- Depreciaciones y Amortizaciones	9549,00	9549,00	9549,00	8658,00	8658,00
Requerimiento de efectivo anual	2732917,47	2872766,71	2983592,34	3099833,95	3219890,05
Requerimiento saldo seguridad en caja (días)	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Requerimiento en efectivo	227743,12	239397,23	248632,70	258319,50	268324,17
	0,00	11654,10	9235,47	9686,80	10004,67

El cuadro muestra el capital de trabajo que se necesita para los 5 primeros años, el cual está formado por cinco rubros:

1. Total de costos y gastos: Es la sumatoria de los costos y gastos del estado de resultados proyectado.

⁴³ J.M. ROSENBERG (2008). Diccionario de administración y finanzas. España. Editorial Océano. Página 56.

Ejemplo año 1:

Tabla 3.

Costo de insumos directos	2575630,05
Costo de personal directo	9976,32
Sueldos indirectos	71.418,60
Gastos de marketing	23.800,00
Servicios básicos	3.444,00
Suministros y materiales	2.017,50
Gastos de mantenimiento	1.080,00
Arriendo	21.600,00
TOTAL	2'708.966.47 USD

1. Siendo los costos de insumos directos el valor que es el valor que nos costará la mercadería tanto en los productos OTC como en los fármacos:

Tabla 4.

	Meses	Valor mensual	TOTAL
Medicina	12	104130,313	1'249.563,75
OTC	12	110505,525	1'326.066,3
TOTAL			2'575.630,05 USD

2. Siendo los costos de personal directo el resultado de:

Tabla 5.

	Cantidad	Año 1	Desde Año 2
Jefe de bodega	1		
Sueldo	400	6.175,2	8.775,2
Décimo tercero	33,33		
Décimo cuarto	20,00		
Fondo de reserva	33,33		
Aporte IESS	44,6		
CNCF (0.50%)	0		
IECE (.50%)	0		
Vacaciones	200		
Otros	0		
Otros	0		
Meses	12		

	Cantidad	Año 1	Desde Año 2
Asistente de bodega	1		
Sueldo	240	3.801,12	5.361,12
Décimo tercero	20,00		
Décimo cuarto	20,00		
Fondo de reserva	20,00		
Aporte IESS	26,76		
CNCF (0.50%)	0		
IECE (.50%)	0		
Vacaciones	120		
Otros	0		
Otros	0		
Meses	12		

- Sueldos indirectos:

Se contratará a 2 facturadores, 2 vendedores, 2 bodegueros y un Gerente de Procesos y Marketing (Gerente de Unidad). el sueldo de éstos representa 71.418,60 USD de costo.

Tabla 6.

DISFARVE			
GASTO PERSONAL INDIRECTO ANUAL			
	Cantidad	Año 1	Desde Año 2
Facturación	2		
Sueldo	400	12350,4	17550,4
Décimo tercero	33,33		
Décimo cuarto	20,00		
Fondo Reserva	33,33		
Aporte IESS	44,6		
CNCF (0.50%)	0		
IECE (.50%)	0		
Vacaciones	200		
Otros	0		
Otros	0		
Meses	12		
	Cantidad	Año 1	Desde Año 2
Vendedor	2		
Sueldo	900	27188,4	38888,4
Décimo tercero	75,00		
Décimo cuarto	20,00		
Fondo Reserva	75,00		
Aporte IESS	100,35		
CNCF (0.50%)	0		
IECE (.50%)	0		
Vacaciones	450		
Otros	0		
Otros	0		
Meses	12		
	Cantidad	Año 1	Desde Año 2
Bodegueros	2		
Sueldo	300	9382,8	13282,8
Décimo tercero	25,00		
Décimo cuarto	20,00		
Fondo Reserva	25,00		
Aporte IESS	33,45		
CNCF (0.50%)	0		
IECE (.50%)	0		
Vacaciones	150		
Otros	0		
Otros	0		
Meses	12		
	Cantidad	Año 1	Desde Año 2
Gerente Marketing	1		
Sueldo	1500	22497	32247
Décimo tercero	125,00		
Décimo cuarto	20,00		
Fondo Reserva	125,00		
Aporte IESS	167,25		
CNCF (0.50%)	0		
IECE (.50%)	0		
Vacaciones	750		
Otros	0		
Otros	0		
Meses	12		

- Gastos de marketing

Se cuenta con un presupuesto mensual de 1.983,33 USD que al año representa 23.800 USD, distribuidos de la manera en que se indicó en el *marketing mix*, en el área de publicidad.

- Gastos de servicios básicos:

Tabla 7.

	Meses	Valor	Anual
Agua	12	12	144
Luz	12	140	1680
Teléfono	12	135	1620

TOTAL 3444 USD.

- El presupuesto mensual para los gastos de suministros es de 168.13 USD, lo que al año suma 2.017,50 USD.
- Gastos de mantenimiento

Se estima que DISFARVE gastará un canon mensual por los siguientes servicios de mantenimiento de 90 USD:

- Control de plagas, iluminación, aire fresco y mantenimiento de vehículos.
- El pago del arriendo del local se lo realizará mensualmente y será de 1.800 USD (incluido IVA). Al año representa 21600 USD.

2. Pagos de capital: Es el valor de los dividendos en el año.

Ejemplo año 1: 33.500 USD.

3. Depreciaciones y amortizaciones: Es el valor de la depreciación en un año.

Ejemplo año 1:

Tabla 8.

Depreciación Equipo de Computación	891,00
Depreciación Muebles y Enseres	2.250,00
Depreciación Equipo de Oficina	288,00
Depreciación Vehículos	6.120,00
TOTAL	9.549,00 USD

Este valor obtenido después de aplicar la depreciación lineal.

4. Requerimiento de efectivo anual: El valor del requerimiento de efectivo anual es la sumatoria de los valores totales de los siguientes rubros: (Total costos y gastos y pagos de capital) restado las depreciaciones y amortizaciones que en el caso del primer año es el siguiente:

$$(2'708.966,47 + 33.500 - 9.549) = 2'732.917,47 \text{ USD}$$

Requerimiento en efectivo: Es el resultado del valor anual de requerimiento en dólares para 360 días y multiplicado para 30 días que es el requerimiento de seguridad en caja que se considera necesario como capital de trabajo. (ver Tabla 2),

$$2732917.47 \text{ USD} / 360 \text{ días} * 30 \text{ días} = 227\,743.12 \text{ USD}$$

5.3 Estructura de costos

DISFARVE tiene la siguiente clasificación de costos:

Tabla 9.

DISFARVE	
COSTO DEL PROYECTO	
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	67156
Terrenos	0
Edificios	0
Maquinaria y equipo	0
Equipo de computación	3000
Muebles y enseres	25000
Equipo de oficina	3200
Vehículos	34000
Otros 1	0
Otros 2	0
Otros 3	0
Otros 4	0
Imprevistos	1956
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	
INTANGIBLES	0
Gastos de constitución	0
Gastos preoperatorios	0
Otros 1	0
Otros 2	0
Otros 3	0
Otros 4	0
CAPITAL DE TRABAJO	227743,12
TOTAL	294899,12

Fuente: La investigación.

Elaborado por: Daniela Ramirez

El capital de trabajo detallado a continuación:

La estructura de costos de este negocio es el capital de trabajo (inversión intangible) de 227.723,12 USD, que sumado a la inversión necesaria en activos fijos (inversión tangible) de 67.156 USD que da un total de 294.879,12 USD.

Este valor será cubierto de la siguiente manera:

194 .879.12 USD será aportado por los socios de la compañía.

Los 100.000 USD que faltarían se los obtendrá por medio de un préstamo que se hará con el Banco Internacional, entidad con la que se trabaja y se lo pagará en 5 años plazo.

Esta es información proporcionada por la entidad bancaria enunciada anteriormente:

Tabla 10.

Préstamo	100000
Años préstamo	5
Tasa de interés	13,50%

A continuación la Tabla de Amortización de la misma:

Tabla 11.

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Inicial	100000,00	80000,00	60000,00	40000,00	20000,00
Pago de capital	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00
Pago de intereses	13500,00	10800,00	8100,00	5400,00	2700,00
Dividendo	33500,00	30800,00	28100,00	25400,00	22700,00
Capital por pagar	80000,00	60000,00	40000,00	20000,00	0,00

Fuente: La investigación

Elaborado por: Daniela Ramirez

5.3.1 Presupuestos de venta

El presupuesto de venta: Presupuesto basado en las ventas previstas para el próximo período.⁴⁴

⁴⁴ J.M. ROSENBERG (2008). Diccionario de administración y finanzas. España. Editorial Océano. Página 325.

Tabla 12.

				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS ANUALES				3030153	3181660,65	3340743,683	3507780,867	3683169,91
	Meses	Valor mens	TOTAL					
Medicina	12	122506,25	1470075					
OTC	12	130006,5	1560078					

Se considera que cada año se incrementará un 5% en el monto de ventas usando el peor escenario debido a factores internos y externos.

Factores internos como la fidelización de los clientes y externos como las condiciones económicas, sociales, entre otros.

Para lo cual necesitaríamos tener en inventarios los siguientes valores:

Tabla 13.

				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
				2575630,05	2678655,252	2785801,462	2897233,521	3013122,861
	Meses	Valor mens	TOTAL					
Medicina	12	104130,3125	1249563,75					
OTC	12	110505,525	1326066,3					

5.4 Proyecciones financieras

5.4.1 Partidas presupuestarias

Las partidas presupuestarias son las previsiones estimadas sobre un concepto en un ejercicio que se rigen a su nivel presupuestario (la partida mayor). Para el control de las mismas se debe tener en cuenta los siguientes datos:

- Código
- Descripción
- Nivel presupuestario
- Ejercicio fiscal
- Presupuesto inicial
- Presupuesto modificado
- Presupuesto total
- Devoluciones
- Saldo
- Desviación

Es importante tener en cuenta los valores asignados a cada partida presupuestaria para que en el desarrollo del período fiscal no se utilicen más recursos de los planeados y al final obtener la rentabilidad deseada.

El clasificador presupuestario ha sido dividido en ingresos y egresos.

3.00.00.00.00 Ingresos

4.00.00.00.00 Egresos

Ejemplo:

3.01.01.00.00 Venta de fármacos.

Cada cuenta básica mantendrá sus cuatro niveles de desagregación identificados por códigos numéricos de 8 posiciones y por la clasificación, la denominación y descripción de las respectivas cuentas.

Ver partidas presupuestarias y la plantilla de control de las mismas en ANEXO 4.

5.4.2 Flujo de caja

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un período determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Flujo de caja (*cash flow*). Renta neta de una organización más amortizaciones, mermas, provisiones y dotaciones para reservas, que constituyen deducciones contables no pagadas, de hecho, por caja. El conocimiento de todos estos factores permite hacerse una idea bastante buena de la capacidad de una sociedad para pagar dividendos.⁴⁵

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez: El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aún siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno.

⁴⁵ J.M. ROSENBERG (2008). Diccionario de administración y finanzas. España. Editorial Océano. Página 191.

- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Tabla 14

DISFARVE						
FLUJO DE CAJA						
(unidades monetarias)						
CONCEPTO	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILID. ANTES PT. LABORAL		298137,53	309795,94	358053,34	410630,92	465963,86
- 15% Participación trabaj.		44720,63	46469,39	53708,00	61594,64	69894,58
- 25% Impuesto a la Renta		63354,23	65831,64	76086,33	87259,07	99017,32
+ Depreciaciones		9549,00	9549,00	9549,00	8658,00	8658,00
+ Amortizaciones		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- INVERSIÓN INICIAL						
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria y equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de computación	3000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y enseres	25000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de oficina	3200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	34000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imprevistos	1956,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de constitución	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos preoperatorios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación del capital de trabajo	227743,12	11654,10	9235,47	9686,80	10004,67	10922,44
Valor Residual						
Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria y equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de computación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y enseres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de oficina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital de trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE CAJA	-294899,12	187957,57	197808,44	228121,20	260430,53	294787,52

Fuente: La investigación

Elaborado por: Daniela Ramirez

5.4.4 Estados de pérdidas y ganancias

Es el estado financiero que muestra los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un

período determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho período. También es el documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un momento determinado.

Además, presenta la situación financiera de una empresa en fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados. Proporciona la utilidad neta de la empresa, generalmente acompaña a la hoja del balance general.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

DISFARVE

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS NETOS	3'030.153,00	3'181.660,65	3'340.743,68	3'507.780,87	3'683.169,91
(-) COSTO DE VENTAS	2'585.606,37	2'693.190,62	2800918,25	2'912.954,98	3'029.473,18
Costo de insumos directos	2'575.630,05	2'678.655,25	2785801,46	2'897.233,52	3'013.122,86
Costos indirectos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo de personal directo	9.976,32	14.535,37	15.116,79	15721,46	16.350,32
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	444.546,63	488.470,03	539.825,43	594825,89	653.696,73
(-) GASTOS OPERATIVOS	132.669,10	167.624,49	173.412,51	178525,00	184.752,11
Sueldos indirectos	71.178,60	104.575,74	108.758,77	113109,12	117.633,49
Mantenimiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de marketing	23.800,00	24.514,00	25.249,42	26006,90	26.787,11
Servicios básicos	3.444,00	3.547,32	3.653,74	3763,35	3.876,25
Suministros y materiales	2.017,50	2.078,03	2.140,37	2204,58	2.270,71
Aseo y limpieza	1.080,00	1.112,40	1.145,77	1180,15	1.215,55
Arriendo	21.600,00	22.248,00	22.915,44	23602,90	24.310,99
Otros 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros 6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación edificios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación maquinaria y equipo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación equipo de computación	891,00	891,00	891,00	0,00	0,00
Depreciación muebles y enseres	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2250,00	2.250,00
Depreciación equipo de oficina	288,00	288,00	288,00	288,00	288,00
Depreciación vehículos	6.120,00	6.120,00	6.120,00	6120,00	6.120,00
Depreciación otros 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Depreciación otros 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación otros 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciación otros 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización gastos de constitución	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización gastos preoperatorios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización otros 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización otros 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización otros 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización otros 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD OPERATIVA	311.877,53	320.845,54	366.412,92	416.300,88	468.944,63
(-) GASTOS FINANCIEROS	13.500,00	10.800,00	8.100,00	5.400,00	2.700,00
Gastos financieros	13.500,00	10.800,00	8.100,00	5.400,00	2.700,00
Otros 1	0	0	0	0	0
Otros 2	0	0	0	0	0
Otros 3	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES PART. LABORAL	298.377,53	310.045,54	358.312,92	410.900,88	466.244,63
- 15% Participación trabajadores	44.756,63	46.506,83	53.746,94	61.635,13	69.936,69
UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	253.620,90	263.538,71	304.565,98	349.265,75	396.307,93
- 25% Impuesto a la Renta	63.405,23	65.884,68	76.141,50	87.316,44	99.076,98
UTILIDAD o PÉRDIDA	190.215,68	197.654,03	228.424,49	261.949,31	297.230,95

5.4.5 VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un método de evaluación económica que surge de sumar los flujos de fondos actualizados de un proyecto de inversión, resultante de la diferencia de los ingresos menos los egresos en cada período.

El VAN mide la rentabilidad en términos monetarios que aporta el proyecto. (HERNÁNDEZ, 1999: 152). Para actualizar los flujos de fondos, se utiliza la tasa de descuento, que será determinada por el inversionista como condición para invertir.

La regla de decisión es:

- Aceptar los proyectos con un $VAN > 0$
- Rechazar los proyectos con un $VAN < 0$
- Es indiferente la aceptación o rechazo del proyecto con un $VAN = 0$

Tabla 15

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA	-294899,12	187957,57	197808,44	228121,20	260430,53	294787,52
VAN	\$ 519.779,72					

Fuente: La investigación
Elaborado por: Daniela Ramirez

5.4.6 TIR

La Tasa Interna de Retorno mide la rentabilidad en términos porcentuales. (HERNÁNDEZ, 1999: 153). Es otro método de evaluación económica.

La regla de decisión es la siguiente:

- Aceptación de proyectos con una $TIR >$ a la tasa de descuento
- Rechazo de proyectos con una $TIR <$ a la tasa de descuento
- Es indiferente la aceptación o rechazo de proyectos con una $TIR =$ a la tasa de descuento

TASA INTERNA DE RETORNO

Tabla 16

% TIR	10%					
FLUJO DE CAJA	-294899,12	187957,57	197808,44	228121,20	260430,53	294787,52
TIR	65%					

Fuente: La investigación

Elaborado por: Daniela Ramirez

5.4.6.1 Período de recuperación

Es el tiempo operacional que requiere el proyecto para recuperar el valor nominal del plan de inversiones inicial, reposiciones y

ampliaciones previstas. Mientras menor el período de recuperación, se considera apropiado.

El período de recuperación de la inversión en el proyecto resultó ser de 2.5 años, o sea, que se recuperará la inversión del proyecto en el sexto mes del tercer año de iniciado el mismo.

El primer año según el estado proyectado de resultados se ganará 190.062.68 USD y el segundo año 1974.94.91 USD. Lo que significa que la inversión se recuperaría en 18 meses y 12 días. Esto muestra que es un proyecto realmente atractivo.

6 CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La ciudad de Puyo tiene una tasa de crecimiento demográfico del 3.5% anual, la cual trae consigo crecimiento comercial. Los diferentes sectores de la economía han experimentado un aumento de número de negocios.
- En esta ciudad existe una gran demanda de fármacos y productos OTC, según las encuestas: 252.512.30 USD mensuales. Lo que significa que la industria farmacéutica vende 8.417.08 USD diarios.
- Algunos eventos importantes a tener en cuenta con respecto al patrón de consumo de medicamentos en Ecuador, por una parte, son el constante crecimiento de la población que ha aumentado el consumo de medicamentos. Por otro lado, se encuentra el aumento de la expectativa de vida en la última década debido a la ampliación de cobertura en salud, educación y distribución de la población.

- El entorno político, económico, socio-cultural y tecnológico influyen positivamente y de una manera notoria en el crecimiento de la industria farmacéutica.
- Los subsidios y el apoyo absoluto del Gobierno con la entrega gratuita de medicina genérica y de marca ha bajado notoriamente los niveles de venta de los fármacos, siendo los productos OTC , la línea de productos más vendidos en los retailers farmacéuticos.
- La industria farmacéutica tiene una marcada tendencia a polarizarse. Esto significa que muy pocas empresas dominan el mercado mundial y que la diferencia en tamaño entre ellas es muy evidente.
- En un mundo globalizado, las estrategias globales tienen la posibilidad de ofrecer considerables beneficios a las organizaciones que los puedan implementar efectivamente. Bajo las circunstancias idóneas, éstas pueden resultar en ahorros y en costos mejoras en calidad y una posición competitiva realzada.
- El sistema de distribución farmacéutico ha demostrado su gran desarrollo a nivel mundial con el cumplimiento de altos estándares de calidad, mediante la mejora del estilo de vida de los habitantes, generando **Fuentes** de empleo e ingresos para el estado, a través del pago oportuno de impuestos.

- Luego de conocer el análisis de la empresa y sus clientes en el canal y después de establecer los objetivos y restricciones, la empresa deberá identificar sus alternativas sobre los canales de distribución.

- Al crear este centro de distribución farmacéutico (Wholesaler) se podrá participar en la cadena de abastecimiento con un eslabón más antes de llegar a los consumidores finales en las farmacias propias de la compañía. Se podrá mejorar el proceso y resultados en la *Supply Chain*, y, como consecuencia, se tendrá mayor utilidad y eficiencia en nuestros puntos de venta propios (nuestros propios retailers).

- En este proyecto, los clientes futuros y seguros son las 3 farmacias de propiedad de los dueños de esta idea de negocio. Además, las farmacias que deseen beneficiarse de la existencia del mismo.

- Cada vez, el mercado exige un servicio con mayores estándares de calidad y efectividad, por lo tanto sólo las empresas que cubran mejor las necesidades de sus clientes podrán crecer y lograr un mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

- Los retailers farmacéuticos en la ciudad de Puyo no están organizados de ninguna manera y, como consecuencia, no pueden aprovechar de las ventajas que podrían obtener al unir sus montos de compra. Tampoco gozan de la ventaja de proveerse constantemente por la baja frecuencia de entrega de medicamentos.

- DISFARVE como ventaja tendrá la ubicación. Será el único centro de distribución localizado en la ciudad de Puyo y por ello podrá distribuir con un nivel más alto de frecuencia y rapidez.
- Para alcanzar la diferenciación, DISFARVE desarrollará el liderazgo en servicio a través de servicio efectivo, personal capacitado, crédito flexible, cumplimiento, rapidez y puntualidad, promociones, apoyo a la rotación de inventarios, servicio con menor tiempo de entrega.
- Los clientes consideran que las características más importantes de una distribuidora farmacéutica son el servicio, eficiencia en distribución (frecuencia de abastecimiento y tiempos de entrega), surtido y suficiente stock, descuentos, bonificaciones y tiempo de crédito.
- El 93% de los encuestados (26 de los posibles 28 clientes) indicaron que comprarían a la distribuidora local DISFARVE. Únicamente dos de ellos no lo harían por pertenecer a una cadena de un solo dueño, el cual cuenta con un distribuidor, Farcomed, con la franquicia de Farmacias Sana Sana.
- Ante el notorio crecimiento de la industria de empresas farmacéuticas en los últimos años en el Ecuador y ante la necesidad que tienen los laboratorios productores de fármacos y productos OTC de colocar sus productos en las perchas de los retailers y que estén al alcance del consumidor final, se ha determinado una marcada tendencia: alianzas estratégicas con las distribuidoras del sector para el cumplimiento de dichos objetivos.

- Es un proyecto totalmente rentable, puesto que desde el primer año hay rentabilidad. El Van y el TIR como métodos de evaluación económica demuestran lo gran negocio que puede ser.

6.2 RECOMENDACIONES

- Luego de crear DISFARVE como UEN (Unidad Estratégica de Negocio) de las Farmacias Venus se requiere estar al día con los permisos con el fin de no faltar a las leyes y reglamentos.
- Se deberá enfocar los pedidos principalmente a las necesidades de los retailers propios, puesto que éstos serán clientes fijos.
- No dejar de satisfacer las necesidades detectadas y por medio del Marketing y sus estrategias crear nuevas necesidades en el cliente que nosotros seamos los únicos en satisfacer.
- DISFARVE deberá prestar atención especial a las necesidades insatisfechas de los clientes, para que al satisfacerlas se coloque como el proveedor preferido de los retailers clientes.
- Realizar un exhaustivo control de las fechas de vencimiento de los productos y el buen estado físico de los mismos para satisfacer al cliente en su totalidad.

- Poner mayor atención a los clientes internos para que éstos se dirijan al cliente de una manera atractiva y puedan lograr mayores montos de venta.
- DISFARVE deberá marcar una diferencia notoria en el servicio debido a que éste es el atributo de mayor acogida por parte de los futuros clientes.
- Establecer estrategias de CRM (*Customer Relation Management*) para fidelizar a los clientes y atraer a nuevos.
- La mayor inversión que tiene el distribuidor son las mercaderías, por lo que es necesario que haya una amplia gama de medicamentos para cumplir con la variedad que la distribuidora quiere ofrecer.
- Encuestar a nuestros clientes y no clientes cada seis meses con el objetivo de conocer si sus necesidades están siendo satisfechas y en qué áreas debemos innovar.
- Se recomienda a DISFARVE que revise anualmente sus estrategias y la mezcla de mercadeo diseñada y que las adapte según los cambios en las necesidades y características actuales.
- Informar a los clientes de las promociones de los productos fármacos y OTC que estén vigentes con los laboratorios por medio del tele marketing, fax y *emailing*.

- Asesorar a los clientes en sus pedidos por medio de personal capacitado y experimentado con criterios científicos de compra.
- Capacitar constantemente a los clientes internos acerca de los productos y servicios que ofrece DISFARVE. Además de facultarlos en técnicas de venta, servicio al cliente, resolución de problemas, entre otros.

BIBLIOGRAFIA

1. **MONTOYA, Alberto.** (2004) "**Conceptos Modernos de Administración de Compras**", McGraw Hill, México.
2. **HAMPTON.D.R.** (2001). **Administración de Empresas.** McGraw Hill, México 2001. Tercera edición.
3. **ZEITHAML.V.** (2002). **Marketing de Servicios.** McGraw Hill, México. Segunda edición.
4. **THOMPSON, S** (2001). **Administración Estratégica.** McGraw Hill, México. Onceava edición.
5. **CERDA, H.** (2003). **Como elaborar Proyectos.** Colombia. Magisterio. Cuarta edición.
6. **JEAN FRANCOIS BEISLE** (1987). **La Industria Farmacéutica Ecuatoriana.** Cedime. Ecuador. Primera edición.
7. **VIGARAY, MA.DOLORES DE JUAN.** (2005). **Comercialización y Retailing. Distribución Comercial Aplicada.** Pearson Prentice Hall. España.
8. **DOBB MAURICE** (1980). **Teorías del Valor y de la Distribución desde Adam Smith.** Siglo XX I ediciones. México.
9. **FRED.R.DAVID.** (2008). **Conceptos de Administración Estratégica.** Pearson Prentice Hall. México. Décima Primera Edición.
10. **KOTLER PHILIP** (2003). **Fundamentos de Marketing.** Pearson Prentice Hall. Sexta edición. México. Sexta edición.
11. **ROSENBERG J.M.** (2003). **Diccionario de Administración y Finanzas.** Oceano. España.
12. **BODENHEIMER, T.S.:** (1998) "**La Industria Farmacéutica Internacional y la Salud de la población mundial**". Cuadernos médicos sociales, Buenos Aires, N. 128
13. **MAHONEY, T.** (1960) "**Los vendedores de vida**". La nueva farmacéutica. Buenos Aires. Editorial Ágora.
14. **DAZA V, CARMEN** (2011). "**Gerencia de operaciones, introducción a la gestión de cadena de suministros**". Editorial centro de publicaciones de la PUCE.
15. <http://www.eluniverso.com/2009/06/20/1/1356/DBDD40FCCEFD4A9583F994AF27AE68F1.html>
16. <http://www.guapulo.com/content/view/518/70/>
17. <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/las-farmacias-atraen-mercado-con-ofertas-132166-132166.html>
18. <http://www.guiapuyo.com/informacion.php>
19. <http://www.visitaecuador.com/amazonia.php?opcion=datos&provincia=18&ciudad=D3BQ1K0J>
20. <http://www.pastaza.com/salud/>
21. **MONTOYA, Alberto.** (2004) "**Conceptos Modernos de Administración de Compras**", McGraw Hill, México
22. <http://habitat.aq.upm.es/bpal/onu04/bp2595.html>
23. <http://www.pharmabeat.com/es/services.htm>
24. <http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2009/08/04/ims-health-reduce-mercado-farmaceutico-mundial-2009/>
25. <http://apps.who.int/medicinedocs/en/d/Jh2925s/5.2.2.html>

26. <http://www.elfinanciero.com/economia/economia.html>
27. **MADISON, JAMES**, (2006) The Federalist Papers, No. 62. **La política de las políticas públicas**. Progreso económico y social en América Latina, BID.
28. STERN, L.W. (2001). Marketing Channels. Sexta Edición. Prentice Hall, New Jersey.
29. <http://www.aempresarial.com/web/informativo.php?id=7667>
30. http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/EyE_Industria_Farmaceutica_2011.pdf
31. http://www.puyo.gov.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=72&Itemid=106.

ANEXOS

ANEXO 1: DETALLES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS.

PRINCIPALES ASPECTOS EN EL REGLAMENTO DE CONTROL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACÉUTICOS:

- **La autoridad de salud que concederá el permiso:** la entidad encargada de dar permiso y autorización a la apertura de establecimientos farmacéuticos, es la Dirección provincial de Salud a través del departamento de Control Sanitario.

Antes de que la Dirección Provincial de Salud conceda la autorización para la apertura de nuevas farmacias y de acuerdo a lo estipulado en el Artículo. 56 del Reglamento de Establecimientos Farmacéuticos expedido el 25 de Octubre de 1983, requiere que la Dirección Nacional de Control Sanitario haya aprobado el respectivo estudio de sectorización.

- **Estudio de Sectorización:** la Dirección Nacional de Control Sanitario, dispone que en los tres primeros meses de cada año, las direcciones provinciales de salud realicen el estudio de sectorización en las áreas urbanas, urbanas marginales y rurales donde puedan ubicarse los establecimientos farmacéuticos.

- **Incremento en el número de establecimientos farmacéuticos (caso solo farmacias),** la Autoridad de Salud concede permisos para nuevas farmacias solo en el

caso de que ésta justifique su necesidad, que estará determinada por la densidad poblacional de un sector determinado, también se toma en cuenta el tiempo de funcionamiento de establecimientos similares que hubieran al momento.

Además también se justificará el aumento de establecimientos farmacéuticos en caso de que aumenten también las casas de salud en el sector, y áreas de servicios públicos como: supermercados, mercados, cines, centros comerciales, complejos habitacionales, multifamiliares, condominios, indiferente entre ellos las distancias.

- **Distancia entre farmacias:** con el fin de racionalizar el número de farmacias y de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 4 del Reglamento del Control y Funcionamiento de Establecimientos Farmacéuticos reformado el 21 de Julio de 1988, se determina que los diferentes sectores donde se ubiquen, se lo hará a una distancia de 300 metros con respecto a su similar.

- **Libre acceso de las Autoridades de la Salud:** El Director General de Salud, el Director Nacional de control sanitario o sus delegados están legalmente autorizados para el libre acceso a los establecimientos farmacéuticos, así como a sus archivos de recetas y documentación farmacéutica. Es obligación de los propietarios, gerentes, auxiliares y todo el personal involucrado prestar todas las facilidades requeridas para la realización de la inspección y control.

- **Renovación del permiso:** Los propietarios, gerentes o representantes legales de los establecimientos farmacéuticos que deseen funcionar un año más, deben solicitar la

renovación del permiso anual de funcionamiento a la Dirección Provincial de Salud de la respectiva jurisdicción, dentro de los tres meses anteriores a su fecha de vencimiento.

- **Control de Publicidad:** Toda forma de publicidad o propaganda referente a la higiene, medicina preventiva o curativa, drogas, específicos y sustancias naturales, productos u objetos de uso medicinal o higiénico estarán sometidos al control y aprobación del Ministerio de Salud.

- **Con relación a las ventas:** el Código de Salud regula que los establecimientos autorizados para la venta de medicamentos, es obligatoria la entrega del comprobante de venta, en el constará el nombre del medicamento, la cantidad y su precio.

Normativa Sanitaria, técnica y comercial

Los requisitos para tener los permisos para la apertura de un Distribuidor Farmacéutico son:

1. Planilla de inspección.
2. Derecho por servicios de inspección.
3. Título de profesional responsable (registrado en el Ministerio de educación Pública).
4. Certificado del CONESUP del profesional responsable.
5. Listado de productos.
6. Certificados del CONSEP.
7. Carné de Salud ocupacional.

8. Copia de la cédula del propietario o el acta de la constitución de la compañía con las cédula del responsable.
9. Copia del RUC del establecimiento.
10. Copia del certificado del Cuerpo de Bomberos.

Por lo tanto DISFARVE (Distribuidora Farmacéutica Venus), deberá regirse a los siguientes organismos de control:

- SRI (Servicio de Rentas Internas).
- Cuerpo de Bomberos de la ciudad del Puyo.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador.
- Ministerio de Educación Pública del Ecuador.
- CONESUP (Consejo Nacional de Educación Superior).
- CONSEP (Consejo Nacional de control de sustancias estupefacientes y psicotrópicas).

ANEXO 2: LA ENCUESTA

ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es conocer al segmento de mercado al cual pretendemos penetrar logrando determinar las necesidades existentes para satisfacerlas.

Universo: muestra finita corrida a la totalidad de formación.

de Encuestas realizadas = 28.

1. ¿Esta dispuesto a trabajar con el Centro de Distribución DISFARVE?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

2. Su negocio se encuentra ubicado en la zona de la ciudad del Puyo

Norte _____

Sur _____

Centro _____

3. ¿Qué artículos compra con mayor frecuencia?

OTC (productos de consumo) _____

Fármacos _____

4. ¿Con qué frecuencia necesita abastecerse?

OTC

Diario _____

Semanal _____

Mensual _____

Trimestral _____

FÁRMACOS

Diario _____

Semanal _____

Mensual _____

Trimestral _____

5. ¿Cuál es su promedio de compras mensuales?

OTC

Menos de 10 000 USD _____

10 001 USD a 20 000 USD _____

20 001 USD a 30 000 USD _____

30 001 USD en adelante _____

FÁRMACOS

Menos de 10 000 USD _____

10 001 USD a 20 000 USD _____

20 001 USD a 30 000 USD _____

30 001 USD en adelante _____

6. ¿Cuál es su promedio de ventas mensuales?

OTC

10 001 USD a 20 000 USD _____

20 001 USD a 30 000 USD _____

30 001 USD a 40 000 USD _____

Desde 40 000 USD en adelante _____

FÁRMACOS

10 001 USD a 20 000 USD _____

20 001 USD a 30 000 USD _____

30 001 USD a 40 000 USD _____

Desde 40 000 USD en adelante _____

7. ¿Cual es su forma de pago preferida?

OTC

Contado _____

Crédito _____

Tarjeta de Crédito _____

Plan Acumulativo _____

Entrega a domicilio _____

8. ¿Al tener crédito, qué plazo le interesaría?
OTC
 0-30 días _____
 30-60 días _____
 60-90 días _____
9. ¿Qué días de la semana prefiere para negociar con los proveedores?
 Día asignado por el proveedor _____
 De Lunes a Viernes _____
 Sábado _____
10. Marque con una X la distribuidora farmacéutica con la que está trabajando:
 DIFARE _____
 SUMELAB _____
 QUIFATEX _____
 ADISA _____
11. ¿Por qué eligió a este Centro de Distribución?
 Eficiencia _____
 Variedad _____
 Crédito _____
12. ¿Cuánto estima comprarle mensualmente a DISFARVE en fármacos ?
 0-10000 USD _____
 10001-20000 USD _____
 20001-30000 USD _____
 Mayor a 30001 USD _____
13. ¿Cuánto estima comprarle mensualmente a DISFARVE en OTC ?
 0-10000 USD _____
 10001-20000 USD _____
 20001-30000 USD _____
 Mayor a 30001 USD _____
14. ¿Qué no le gusta de la Distribuidora con la que actualmente trabaja?
 La falta de surtido _____
 Tiempo en el crédito _____
 Poca frecuencia de abastecimiento _____
15. ¿Está satisfecho con los precios que manejan los proveedores?.
 SI _____
 NO _____
16. ¿Qué tiempo de entrega sería el deseable después de realizado el pedido?
 UN DÍA _____
 DOS DÍAS _____

ANEXO 3: TABULACIÓN

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

1. ¿Esta dispuesto a trabajar con este Centro de Distribución?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	26
NO																										X	X	2

SI	26
NO	2

¿Está dispuesto a trabajar con este Centro de Distribución?



¿Por qué?

Baja frecuencia de abastecimiento

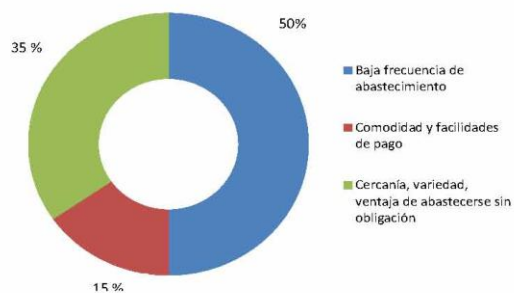
Comodidad y facilidades de pago

Cercanía, variedad, ventaja de abastecerse sin obligación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Baja frecuencia de abastecimiento	X				X	X				X		X	X	X	X		X		X	X			X	X				13
Comodidad y facilidades de pago			X					X	X		X																	4
Cercanía, variedad, ventaja de abastecerse sin obligación	X	X			X											X	X			X	X			X	X			9

Baja frecuencia de abastecimiento	13
Comodidad y facilidades de pago	4
Cercanía, variedad, ventaja de abastecerse sin obligación	9

¿POR QUÉ?

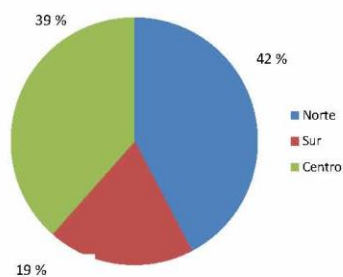


2. Su negocio se encuentra ubicado en la zona

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Norte	X				X					X	X				X		X	X	X					X				11
Sur				X	X									X								X	X					5
Centro		X	X			X		X	X			X			X					X				X	X			10

Norte	11
Sur	5
Centro	10

Su negocio se encuentra ubicado en la zona

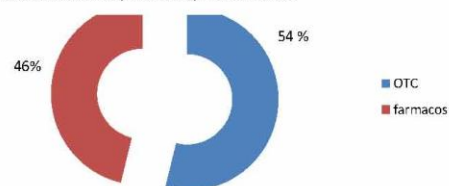


3. ¿Qué artículos compra con mayor frecuencia?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
OTC	X			X			X	X					X	X	X	X		X	X	X	X	X	X						14
farmacos		X	X		X	X			X	X	X	X				X	X				X					X			12

OTC	14
farmacos	12

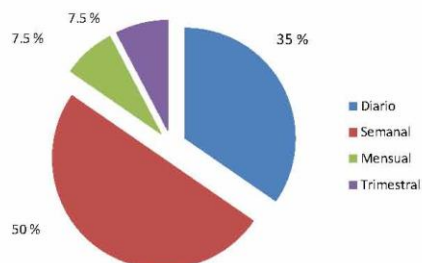
¿Qué artículos compra con mayor frecuencia?.



4. ¿Con qué frecuencia necesita abastecerse?
FARMACOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Diario	X				X			X		X				X					X		X	X				X			9
Semanal		X			X			X		X	X	X		X	X	X				X			X	X	X				13
Mensual				X		X		X																X					2
Trimestral			X															X											2

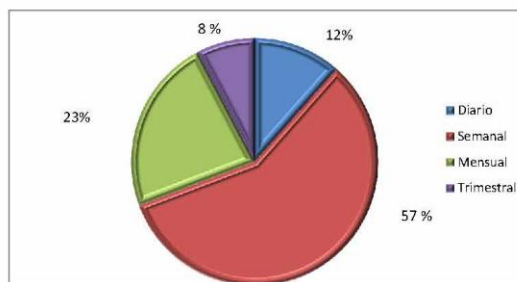
Diario	9
Semanal	13
Mensual	2
Trimestral	2



OTC

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Diario																					X	X			X				3
Semanal		X	X						X		X	X	X	X	X	X	X		X	X			X	X	X				15
Mensual				X	X	X		X		X									X										6
Trimestral								X										X											2

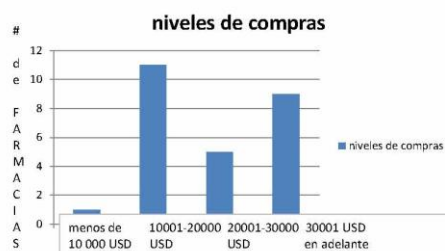
Diario	3
Semanal	15
Mensual	6
Trimestral	2



5. ¿Cuál es su promedio de compras mensuales?

FARMACOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Menos de 10 000 USD				X																									1
10 001 USD a 20 000 USD				X			X		X			X	X	X			X			X	X				X	X			11
20 001 USD a 30 000 USD							X		X		X									X					X				5
30 001 USD en adelante				X			X		X		X				X	X		X	X			X							9

Menos de 10 000 USD																													1
10 001 USD a 20 000 USD																													11
20 001 USD a 30 000 USD																													5
30 001 USD en adelante																													9

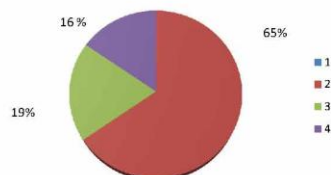


OTC

5. ¿Cuál es su promedio de compras mensuales?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Menos de 10 000 USD																													0
10 001 USD a 20 000 USD	X	X	X	X			X				X	X	X	X	X		X	X	X	X		X			X	X			17
20 001 USD a 30 000 USD							X		X		X									X				X					5
30 001 USD en adelante							X		X							X						X							4

Menos de 10 000 USD																													0
10 001 USD a 20 000 USD																													17
20 001 USD a 30 000 USD																													5
30 001 USD en adelante																													4



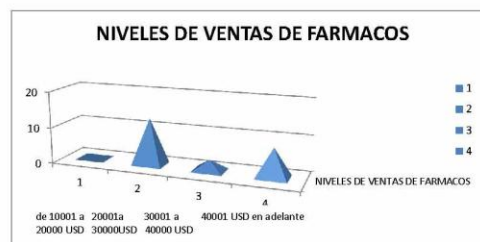
FARMACOS

6. ¿Cuál es su promedio de ventas mensuales?

10 001 USD a 20 000 USD
20 001 USD a 30 000 USD
30 001 USD a 40 000 USD
Desde 40 000 USD en adelante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
10 001 USD a 20 000 USD	X	X	X			X					X	X	X	X			X			X		X			X	X			0
20 001 USD a 30 000 USD							X													X		X							13
30 001 USD a 40 000 USD																						X		X					3
Desde 40 000 USD en adelante	X			X				X	X	X					X	X	X	X				X							8

10 001 USD a 20 000 USD																													0
20 001 USD a 30 000 USD																													13
30 001 USD a 40 000 USD																													3
Desde 40 000 USD en adelante																													8



6. ¿Cuál es su promedio de ventas mensuales?

Desde 40 000 USD en adelante

[illegible]

A 3D pyramid chart showing the distribution of companies by size. The x-axis represents company size in USD, with categories: 10001-20000, 20001-30000, 30001-40000, 40001-50000, 50001-60000, 60001-70000, 70001-80000, 80001-90000, and 90001-100000. The y-axis represents the number of companies, ranging from 0 to 20. The chart shows a significant peak in the 30001-40000 USD range, with approximately 18 companies. Other categories have much lower counts, with the 40001-50000 USD range having about 3 companies, and the 50001-60000 USD range having about 1 company. The 60001-70000 USD range has 0 companies.

[illegible]

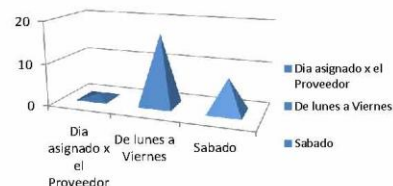
3
#
2
4
3

Producto	Número de Transacciones
Contado	3
Credito	13
Tarjeta de Credito	1
Plan Acumulativo	3
Entrega a domicilio	2

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
0 a 30 días			X																					X					2	
31 a 60 días		X		X	X	X					X	X			X	X	X	X	X			X				X	X			10
61 a 90 días	X						X	X	X	X			X	X						X	X		X							14

Categoría	0 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días
DE	0	0	0
FAR	0	0	0
M	0	0	0
AC	0	0	0
IA	0	0	0
S	0	0	0

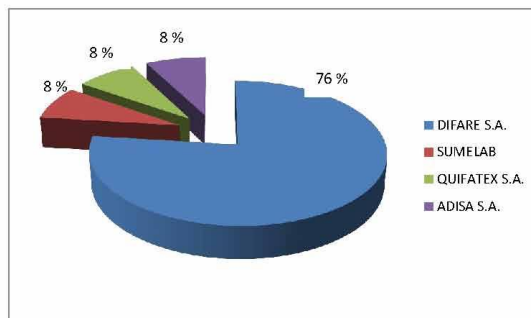
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
Día asignado x el Proveedor																								X						1
De lunes a Viernes		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X			X				X	X			17
Sabado	X							X		X			X	X						X	X	X	X							8

de
FARMACIAS

10. Marque con una X la Distribuidora con la que actualmente está trabajando:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
DIFARE S.A.	X			X	X	X	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20
SUMELAB																											2
QUIFATEX S.A.																											2
ADISA S.A.																											2

DIFARE S.A.	20
SUMELAB	2
QUIFATEX S.A.	2
ADISA S.A.	2



11. ¿Por qué eligió a este Centro de Distribución?

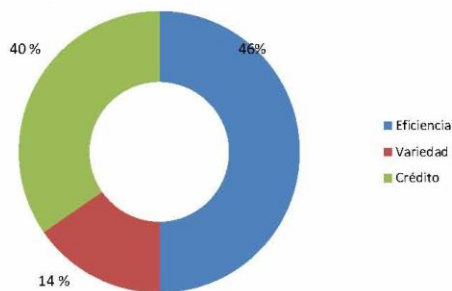
Eficiencia
Variedad
Crédito

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Eficiencia	X			X	X				X		X	X	X	X		X		X	X			X	X				13
Variedad			X				X	X		X																	4
Crédito	X	X		X											X	X				X	X			X	X		9

Eficiencia
Variedad
Crédito

13
4
9

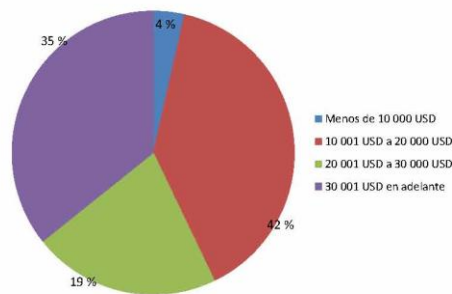
¿ POR QUÉ?



12. ¿Cuánto estima comprarle mensualmente a DISFARVE en fármacos?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Menos de 10 000 USD				X																									1
10 001 USD a 20 000 USD				X		X		X				X	X	X			X			X		X		X	X				11
20 001 USD a 30 000 USD								X	X	X	X									X				X					5
30 001 USD en adelante				X			X		X	X					X	X	X	X				X							9

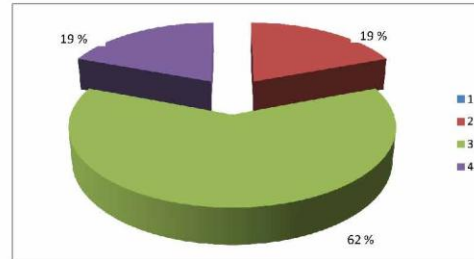
Menos de 10 000 USD																													1
10 001 USD a 20 000 USD																													11
20 001 USD a 30 000 USD																													5
30 001 USD en adelante																													9



13¿Cuánto estima comprarle mensualmente a DISFARVE en productos OTC?

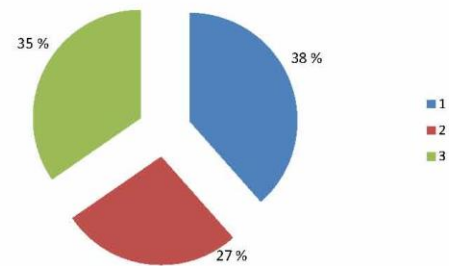
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Menos de 10 000 USD																													0
10 001 USD a 20 000 USD																													5
20 001 USD a 30 000 USD																													16
30 001 USD en adelante																													5

Menos de 10 000 USD																													0
10 001 USD a 20 000 USD																													5
20 001 USD a 30 000 USD																													16
30 001 USD en adelante																													5



14, ¿Qué no le gusta del Distribuidor con el que actualmente trabaja?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
Falta de surtido	X				X	X			X		X	X	X	X	X		X		X								10	
Tiempo en crédito				X				X	X		X									X			X	X				7
Poca frecuencia de abastecimiento		X	X			X										X	X				X	X			X	X		9



ANEXO 4. Partidas Presupuestarias Y Plantilla de Control de las mismas

CONTROL DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS										
N	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL PRESUPUESTARIO	EJERCICIO	PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO MODIFICADO	PRESUPUESTO TOTAL	DEVOLUCIONES	SALDO	DESVIACIÓN
1	3.01.01.00.00	Venta de farmacos	3.01.00.00.00	INGRESOS ORDINARIOS						
2	3.01.02.00.00	Venta de Productos OTC	3.01.00.00.00	INGRESOS ORDINARIOS						
3	3.01.03.00.00	Venta de información de ventas a Laboratorios interesados	3.01.00.00.00	INGRESOS ORDINARIOS						
4	3.01.04.00.00	Venta de software de administración de inventarios	3.01.00.00.00	INGRESOS ORDINARIOS						
5	3.02.01.00.00	Venta de servicios de administración de inventarios	3.02.00.00.00	INGRESOS EXTRAORDINARIOS						
6	3.02.02.00.00	Venta de capacitación a los dependientes de farmacias	3.02.00.00.00	INGRESOS EXTRAORDINARIOS						
7	3.02.03.00.00	Venta de asesoría en administración de farmacias	3.02.00.00.00	INGRESOS EXTRAORDINARIOS						
8	3.02.04.00.00	Venta de servicios de Marketing y Publicidad para farmacias	3.02.00.00.00	INGRESOS EXTRAORDINARIOS						
9	3.03.01.00.00	Venta bruta de bienes	3.03.00.00.00	INGRESOS DE OPERACIÓN						
10	3.03.02.00.00	Venta bruta de servicios	3.03.00.00.00	INGRESOS DE OPERACIÓN						
11	3.03.03.00.00	Ingresos financieros de instituciones bancarias	3.03.00.00.00	INGRESOS DE OPERACIÓN						
12	3.03.04.00.00	Ingresos financieros de instituciones no bancarias	3.03.00.00.00	INGRESOS DE OPERACIÓN						
13	3.04.01.00.00	Subsidios para otorgar descuentos a clientes	3.04.00.00.00	INGRESOS AJENOS A LA OPERACIÓN						
14	3.05.01.00.00	Donaciones de bienes muebles	3.05.00.00.00	TRANSFERENCIAS DE DONACIONES						
15	3.05.02.00.00	Donaciones de bienes inmuebles	3.05.00.00.00	TRANSFERENCIAS DE DONACIONES						
16	3.05.03.00.00	Donaciones de servicios	3.05.00.00.00	TRANSFERENCIAS DE DONACIONES						
17	3.06.01.00.00	Venta y desincorporación de activos fijos	3.06.00.00.00	RECURSOS PROPIOS DE CAPITAL						
18	3.06.02.00.00	Venta de activos intangibles	3.06.00.00.00	RECURSOS PROPIOS DE CAPITAL						
19	3.07.01.00.00	Venta de títulos y valores de corto plazo	3.07.00.00.00	VENTA DE TÍTULOS Y VALORES QUE NO OTORGAN PROPIEDAD						
20	3.07.02.00.00	Venta de títulos y valores de largo plazo	3.07.00.00.00	VENTA DE TÍTULOS Y VALORES QUE NO OTORGAN PROPIEDAD						
21	3.08.01.00.00	Venta de acciones de capital	3.08.00.00.00	VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES DE CAPITAL						
22	3.08.02.00.00	Venta de participaciones de capital	3.08.00.00.00	VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES DE CAPITAL						
23	3.09.01.00.00	Recuperación de préstamos a empleados	3.09.00.00.00	RECUPERACION DE PRESTAMOS DE CORTO PLAZO						
24	3.09.02.00.00	Recuperación de préstamos a socios	3.09.00.00.00	RECUPERACION DE PRESTAMOS DE CORTO PLAZO						
25	3.10.01.00.00	Recuperación de préstamos largo plazo a empleados	3.10.00.00.00	RECUPERACION DE PRESTAMOS DE LARGO PLAZO						
26	3.10.02.00.00	Recuperación de préstamos largo plazo a socios	3.10.00.00.00	RECUPERACION DE PRESTAMOS DE LARGO PLAZO						
27	3.11.01.00.00	Aumento de caja	3.11.00.00.00	AUMENTO DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS						
28	3.11.02.00.00	Aumento de bancos	3.11.00.00.00	AUMENTO DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS						
29	3.11.03.00.00	Aumento de inventarios	3.11.00.00.00	AUMENTO DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS						
30	3.11.04.00.00	Aumento de Cuentas por Cobrar	3.11.00.00.00	AUMENTO DE OTROS ACTIVOS FINANCIEROS						
31	3.12.01.00.00	Incremento de gasto de personal por cobrar	3.12.00.00.00	INCREMENTO DE PASIVOS						
32	3.12.02.00.00	Incremento de intereses por cobrar	3.12.00.00.00	INCREMENTO DE PASIVOS						
33	3.13.01.00.00	Incremento de capital	3.13.00.00.00	INCREMENTO DE PATRIMONIO						
34	3.13.02.00.00	Incremento de reservas	3.13.00.00.00	INCREMENTO DE PATRIMONIO						
35	3.13.03.00.00	Ajustes por la inflación	3.13.00.00.00	INCREMENTO DE PATRIMONIO						
36	3.13.04.00.00	Incremento de resultados	3.13.00.00.00	INCREMENTO DE PATRIMONIO						
37	4.01.01.00.00	Sueldos y salarios	4.01.00.00.00	GASTOS DE PERSONAL						
38	4.01.02.00.00	Compensaciones según escala de sueldos y salarios	4.01.00.00.00	GASTOS DE PERSONAL						
39	4.01.03.00.00	Complementos de sueldos y salarios	4.01.00.00.00	GASTOS DE PERSONAL						
40	4.01.04.00.00	Agüales, utilidades y beneficios según ley	4.01.00.00.00	GASTOS DE PERSONAL						
41	4.01.05.00.00	Aporte a IESS	4.01.00.00.00	GASTOS DE PERSONAL						
42	4.01.06.00.00	Aporte a Fondos de Reserva	4.01.00.00.00	GASTOS DE PERSONAL						
43	4.02.01.00.00	Suministros de oficina	4.02.00.00.00	MATERIALES, SUMINISTROS						
44	4.02.02.00.00	Suministros de cafetería	4.02.00.00.00	MATERIALES, SUMINISTROS						
45	4.02.03.00.00	Materiales de mantenimiento	4.02.00.00.00	MATERIALES, SUMINISTROS						
46	4.02.04.00.00	Blocks de imprenta de documentos para SRI	4.02.00.00.00	MATERIALES, SUMINISTROS						
47	4.03.01.00.00	Alquiler de bienes inmuebles	4.03.00.00.00	SERVICIOS NO PERSONALES						
48	4.03.02.00.00	Alquiler de bienes muebles	4.03.00.00.00	SERVICIOS NO PERSONALES						
49	4.04.01.00.00	Gastos de Promoción	4.04.00.00.00	GASTOS DE MARKETING						
50	4.04.02.00.00	Gastos de Publicidad	4.04.00.00.00	GASTOS DE MARKETING						
51	4.04.03.00.00	Material POP	4.04.00.00.00	GASTOS DE MARKETING						
52	4.04.04.00.00	Campañas Publicitarias	4.04.00.00.00	GASTOS DE MARKETING						
53	4.05.01.00.00	Pago de intereses préstamos	4.05.00.00.00	GASTOS FINANCIEROS						
54	4.06.01.00.00	Gasto de mantenimiento de equipo de seguridad	4.06.00.00.00	GASTOS DE DEFENSA Y SEGURIDAD						
55	4.06.02.00.00	Servicio de guardería privada	4.06.00.00.00	GASTOS DE DEFENSA Y SEGURIDAD						
56	4.07.01.00.00	Transferencias y donaciones a clientes internos	4.07.00.00.00	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES						
57	4.07.02.00.00	Transferencias y donaciones a clientes externos	4.07.00.00.00	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES						
58	4.07.03.00.00	Transferencias y donaciones a no clientes	4.07.00.00.00	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES						
59	4.08.01.00.00	Depreciación y Amortización	4.08.00.00.00	OTROS GASTOS						
60	4.09.01.00.00	Disminución de caja	4.09.00.00.00	AUMENTO DE PASIVOS						
61	4.09.02.00.00	Disminución de bancos	4.09.00.00.00	AUMENTO DE PASIVOS						
62	4.09.03.00.00	Disminución de inventarios	4.09.00.00.00	AUMENTO DE PASIVOS						
63	4.09.04.00.00	Disminución de Cuentas por Cobrar	4.09.00.00.00	AUMENTO DE PASIVOS						
64	4.10.01.00.00	Disminución del capital	4.10.00.00.00	DISMINUCION DE PATRIMONIOS						
65	4.10.02.00.00	Disminución de las reservas	4.10.00.00.00	DISMINUCION DE PATRIMONIOS						
66	4.10.03.00.00	Disminución de Resultados	4.10.00.00.00	DISMINUCION DE PATRIMONIOS						
67	4.11.01.00.00	Rectificaciones al Presupuesto	4.11.00.00.00	RECTIFICACIONES AL PRESUPUESTO						

